

Projekt zefektivnění mystery shoppingu pro bankovní sektor aplikovaný na firmu XYZ, a.s.

Bc. Gabriela Kostíková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Kostíková**
Osobní číslo: **M11826**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zefektivnění mystery shoppingu pro bankovní sektor aplikovaný na firmu XYZ a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte poznatky vztahující se k marketingovému výzkumu a mystery shoppingu.
- Aplikujte získané teoretické poznatky na oblast bankovníctví.

II. Praktická část

- Popište a zhodnoťte současnou úroveň využití mystery shoppingu ve firmě XYZ a.s.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt ke zlepšení kvality poskytovaných služeb pomocí metody mystery shopping ve firmě XYZ a.s.
- Projekt podrobte nákladové, rizikové a časové analýze.

Závěr

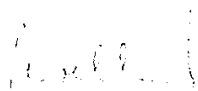
Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

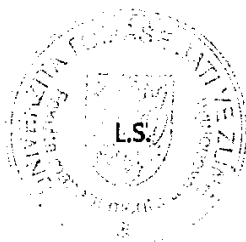
Seznam odborné literatury:


BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
KOTLER, P., ARMSTRONG, G., WONG, V. and SAUNDERS, J. Principles of Marketing. Harlow: Pearson Education, 2007, 1020 s. ISBN 978-0-273-71156-8.
KOZEL, R. a kol. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 2006, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
MATUŠÍNSKÁ, K. Marketing finančních služeb: Distanční studijní opora. Opava: Slezská univerzita, 2009, 203 s. ISBN 978-80-7248-520-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

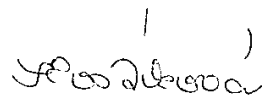
(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpirá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Přerově 29.4.2013



⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce je zaměřená na zefektivnění metody mystery shopping pro oblast bankovníctví aplikovaného na firmu XYZ, a.s. Práce se skládá ze tří základních částí, teoretické, analytické a praktické. V první teoretické části práce jsou představeny nejdůležitější poznatky z oblasti marketingového výzkumu a samotného mystery shoppingu. Praktické využití získaných znalostí z první části je obsahem části analytické, kde jsou specifikována konkrétní východiska pro samotný projekt – představení společnosti, analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Hlavním výstupem celé práce je část třetí, tedy projekt zefektivnění mystery shoppingu pro bankovní sektor, jež je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: mystery shopping, marketingový výzkum, mystery shopper, bankovníctví, prodejní proces

ABSTRACT

This thesis focuses on streamlining a mystery shopping method for banking as applied on XYZ, a.s. company. The study consists of three main parts – theoretical, analytical and practical. In the theoretical part, the most significant findings on marketing research and mystery shopping are presented. The analytical part, in which the particular data for the project are specified – an introduction of the company, an analysis of the internal and external environment, deals with the practical application of knowledge gained from the first part of the paper. The main output of the thesis lies in the third part, in which a time, a cost-benefit and a risk analysis of the project on streamlining the mystery shopping method for banking is produced.

Keywords: mystery shopping, marketing research, mystery shopper, banking, selling process

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucímu mé bakalářské práce Ing. Jiřímu Vaňkovi za jeho cenné rady, trpělivost, ochotu a čas, jež mi poskytl po dobu konzultování diplomové práce.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	12
I TEORETICKÁ ČÁST	14
1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	15
1.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	16
1.2 ZÁKLADNÍ ČLENĚNÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU DLE BOUČKOVÉ (2003, s. 54-58)	18
1.2.1 Dle účelu	18
1.2.2 Dle charakteru problému	19
1.2.3 Dle délky sledovaného objektu	19
1.2.4 Dle množství témat	20
1.3 OBLASTI VYUŽITÍ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU	20
1.3.1 Výzkum spokojenosti zákazníka	20
1.4 METODY SBĚRU DAT PRO MARKETINGOVÝ VÝZKUM	21
1.4.1 Pozorování	21
1.4.2 Dotazování	22
1.4.3 Experiment	22
1.4.4 Mystery shopping	22
2 MYSTERY SHOPPING	23
2.1 HISTORIE MYSTERY SHOPPINGU DLE MSPA (©2013)	23
2.2 HLAVNÍ CÍL MYSTERY SHOPPINGU	24
2.3 PRINCIPY A ZÁSADY MYSTERY SHOPPINGU	24
2.3.1 Zásady interního mystery shoppingu	24
2.4 ZÁKLADNÍ FÁZE MYSTERY SHOPPINGU	25
2.5 POJMY A TRENDY SPOJENÉ S MYSTERY SHOPPINGEM	25
2.5.1 Mystery shopper	26
2.5.2 Mystery coach	26
2.5.3 Mystery calling	26
2.5.4 Mystery emailing	26
2.5.5 Mystery delivery	27
2.5.6 Mystery flying	27
2.6 VÝHODY MYSTERY SHOPPINGU	27
2.7 PŘÍNOSY MYSTERY SHOPPINGU	27
2.8 UPLATNĚNÍ MYSTERY SHOPPINGU	28
2.9 PROČ VYUŽÍVAT MYSTERY SHOPPING	29
2.10 PROFESNÍ SDRUŽENÍ MYSTERY SHOPPINGU	29
2.10.1 Etické a metodické standardy ESOMAR dle SIMAR (© 2013)	30
2.10.1.1 Základní zásady	30
2.10.1.2 Technické či organizační zabezpečení plnění standardu	30
2.10.1.3 Kontrola dodržování standardu	31

2.11	DESET OMYLŮ O MYSTERY SHOPPINGU DLE WAGNEROVÉ A BAAROVÉ (2008, s. 20-23)	31
II	PRAKTICKÁ ČÁST	34
3	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.	35
3.1	PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ	35
3.2	VIZE A CÍLE SPOLEČNOSTI	36
3.3	HISTORIE SPOLEČNOSTI	37
3.4	SPOLEČNOST V SOUČASNOSTI	38
3.5	EKONOMICKÝ VÝVOJ SPOLEČNOSTI	40
3.6	PORTFOLIO NABÍZENÝCH PRODUKTŮ	40
3.6.1	Depozitní produkty	41
3.6.2	Úvěrové produkty	41
3.6.3	Spoření	42
3.6.4	Investování	42
3.6.5	Pojištění	43
3.7	ANALÝZA	43
3.7.1	Analýza základních ekonomických údajů za roky 2008-2012	43
3.7.2	Analýza trhu	45
3.7.3	Analýza prodeje	45
3.7.3.1	Distribuční kanály	46
3.7.4	Analýza konkurence	47
3.7.4.1	Česká spořitelna, a.s.	49
3.7.4.2	ČSOB, a.s.	49
3.7.5	SWOT analýza	51
3.7.5.1	Silné stránky	51
3.7.5.2	Slabé stránky	53
3.7.5.3	Příležitosti	54
3.7.5.4	Ohrožení	54
4	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MYSTERY SHOPPINGU	56
4.1	CÍLE PROJEKTU	56
4.2	SOUČASNÝ STAV MYSTERY SHOPPINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.	56
4.2.1	Průzkum kvality obsluhy klientů neboli mystery shopping	58
4.2.2	Interní utajené nákupy	58
4.2.3	Externí utajené nákupy	58
4.2.4	Realizace utajeného nákupu	59
4.2.5	Evidence a distribuce výsledků	59
4.2.5.1	Audio nahrávka	59
4.2.5.2	Zásady využití audio nahrávky	60
4.3	ZHDNOCENÍ SOUČASNÉHO VYUŽITÍ MYSTERY SHOPPINGU VE SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.	60
4.4	STANOVENÍ HODNOCENÝCH KRITERIÍ METODOU MYSTERY SHOPPING	62
4.4.1	Vzhled pobočky	62
4.4.2	Vzhled bankovního poradce	62

4.4.3	Privítání	62
4.4.4	Zjišťování potřeb.....	63
4.4.5	Prodejní proces	63
4.4.6	Zpětná vazba.....	63
4.4.7	Rozloučení.....	63
4.5	PŘÍPRAVA PROJEKTU	64
4.5.1	Výzkumné agentury	64
4.5.2	Scénář mystery shoppingu.....	64
4.5.3	Výběr zkoumaných poboček	66
4.5.4	Kontrolní list hodnotících kritérií.....	66
4.5.5	Časový plán mystery shoppingu.....	69
4.6	REALIZACE MYSTERY SHOPPINGU	69
4.6.1	Pobočka Otrokovice, Náměstí 3. května 1605	69
4.6.2	Pobočka Zlín, třída Tomáše Bati 152.....	70
4.6.3	Pobočka Bystřice pod Hostýnem, Dolní 1567.....	70
4.6.4	Pobočka Kroměříž, Komenského náměstí 2784	71
4.6.5	Pobočka Olomouc, Hálkova 171/2.....	72
4.6.6	Pobočka Otrokovice, Objízdna 1628	72
4.6.7	Pobočka Zlín, Masarykova 1107	73
4.6.8	Pobočka Hranice, Masarykovo náměstí 76	74
4.7	VYHODNOCENÍ UTAJENÝCH NÁKUPŮ	74
5	NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUCÍCH K ZEFEKTIVNĚNÍ MYSTERY SHOPPINGU PRO SPOLEČNOST XYZ, A.S.	78
5.1	SWOT ANALÝZA MYSTERY SHOPPINGU	78
5.1.1	Silné stránky	78
5.1.2	Slabé stránky.....	79
5.1.3	Příležitosti.....	80
5.1.4	Ohrožení.....	81
5.1.5	IFE matice	81
5.1.6	EFE matice	82
5.1.7	SPACE matice	84
5.1.8	QSPM matice.....	86
5.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	88
5.3	ČASOVÁ ANALÝZA IMPLEMENTACE MYSTERY SHOPPINGU	91
5.3.1	Metoda CPM	92
5.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	96
5.5	RIZIKOVÁ ANALÝZA	97
5.5.1	Opatření minimalizující rizika	98
5.5.1.1	Úroveň rizika malá.....	98
5.5.1.2	Úroveň rizika střední.....	99
5.5.1.3	Úroveň rizika velká	100
5.6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ K ZEFEKTIVNĚNÍ MYSTERY SHOPPINGU	100
	ZÁVĚR	104
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	106

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	109
SEZNAM OBRÁZKŮ	110
SEZNAM TABULEK	111
SEZNAM GRAFŮ.....	112
SEZNAM PŘÍLOH	113

ÚVOD

Bankovní sektor zaznamenal v posledních pěti letech významný nárůst konkurence týkající se především vstupu nových bank na český trh. Reakce tradičních bank, poskytujících své služby českým klientům již mnoho let, na sebe nenechala dlouho čekat. Snižováním cen za služby, redukováním poplatků a zvyšováním kvality začal konkurenční boj, respektive boj o klienta, na českém bankovním trhu.

Společnost XYZ, a.s. je univerzální bankou nabízející široké portfolio produktů a služeb v oblastech retailového, podnikového a investičního bankovníctví a na českém trhu se řadí mezi peněžní ústavy s dlouholetou tradicí. XYZ, a.s. je součástí mezinárodní skupiny a její mateřská společnost patří mezi největší hráče na poli bankovních institucí v Eurozóně. XYZ, a.s. úzce spolupracuje s dalšími finančními institucemi, čímž je zajištěno opravdu široké pokrytí trhu nejen v oblasti bankovních služeb, ale i penzijního připojištění, stavebního spoření či pojištění. Svou rozsáhlou distribuční sítí po takřka celé České republice se stává dostupnou široké veřejnosti. Společnost XYZ, a.s. si je dobře vědoma rostoucí konkurence v bankovním sektoru, avšak rozhodla se bojovat nejen cenou, ale hlavně kvalitou a individuálním přístupem pro každého klienta.

Spokojený klient se dostal do popředí zájmu bankovních subjektů, jejichž cílem je poskytovat kvalitní služby a odborné poradenství. Jsou to právě zaměstnanci a jejich prodejní dovednosti, jež jsou nezbytnou součástí úspěšného podnikání. Získat nového zákazníka je desetkrát nákladnější než udržet toho stávajícího.

Výzkumná metoda mystery shopping neboli v překladu „utajený nákup“ je využívána zejména v oblasti služeb, kde napomáhá odhalovat silné a slabé stránky prodejního procesu. Jejím hlavním cílem je zhodnotit úroveň a kvalitu poskytovaných služeb a odborných znalostí pracovníků. Pokud jsou v těchto oblastech zjištěny nedostatky, má za úkol navrhnout konkrétní opatření vedoucí k jejich odstranění. Mystery shopping je nástroj, jenž porovnává požadovanou úroveň obsluhy s úrovní skutečnou a pomáhá zefektivnit proces obchodního jednání. Tato výzkumná metoda může přinést společnosti velmi cenné informace o chování, vědomostech a kvalitách zaměstnanců a rovněž získat pravdivý obraz o firmě tak, jak ji vidí zákazník.

Hlavním cílem práce je analýza současného stavu využívání mystery shoppingu ve společnosti XYZ, a.s., jež se následně stane východiskem pro projekt zefektivnění využití

této výzkumné metody, který bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze. Na základě analýzy vnějšího a vnitřního prostředí budou navrženy strategie pro zefektivnění metody mystery shopping.

Teoretická část bude věnována sběru důležitých poznatků z oblasti marketingového výzkumu, jako je jeho proces, členění či využití. Převážná část se však bude zabírat samotnou metodou mystery shoppingu, její podstatou, historií, cílem a zejména pak uplatněním v praxi.

Získané informace budou východiskem pro praktickou část práce, na jejímž počátku bude představena společnost XYZ, a.s. Součástí bude analýza jejího dosavadního vývoje na českém bankovním trhu, budou představeni její největší konkurenti a rovněž bude podroben SWOT analýze zaměřující se na odhalení silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Na závěr bude vypracován projekt hodnocení prodejního procesu, jenž bude realizován na vybraných pobočkách společnosti XYZ, a.s. za pomoci výzkumné metody mystery shopping. Tento výzkum by měl jednak zhodnotit samotný proces prodeje a jednak odhalit případné nedostatky mystery shoppingu v reálném bankovním prostředí. Za pomoci analýzy vnějšího a vnitřního prostředí budou následně navrženy strategie zefektivnění této výzkumné metody. Celý projekt bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“

John Milton

Marketingový výzkum je nedílnou součástí úspěšného marketingového řízení. Jeho základním úkolem je rozpoznat marketingový problém, jenž vzniká tehdy, odchylují-li se stanovené cíle výrazně od skutečného stavu. Marketingový výzkum je funkcí, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem prostřednictvím informací používaných k zajišťování a definování marketingových příležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, sledování marketingového úsilí a k zlepšení pochopení marketingu jako procesu. Marketingový výzkum specifikuje požadované informace podle vhodnosti k řešení těchto problémů, vytváří metody pro sběr informací, řídí a uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výsledky, sděluje zjištěné poznatky a jejich důsledky. (Kotler et al., 2007, s. 320)

Marketingový výzkum zahrnuje široké spektrum aktivit, od analýzy tržního potenciálu a podílů na trhu po studie spokojenosti zákazníka a nákupních záměrů. Marketingový výzkum může společnost zrealizovat sama nebo si může nechat část či celý výzkum provést společností externí. Ačkoliv většina velkých firem má vlastní oddělení marketingového výzkumu, často využívají externí společnosti, které provedou výzkum za ně. Společnost bez oddělení marketingového výzkumu si tak bude muset marketingové služby zaplatit u externích společností. (Kotler et al., 2007, s. 320)

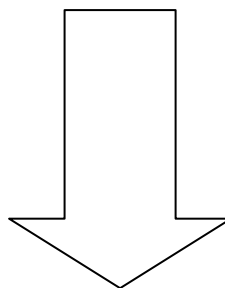
Mnoho lidí se domnívá, že marketingový výzkum je zdlouhavý, formální proces, který provádějí velké marketingové společnosti. Marketingový výzkum však využívají i malé firmy a neziskové organizace. Téměř každá organizace může najít neformální, levnou alternativu vedle formálních a složitých technik marketingového výzkumu, jaké využívají odborníci ve velkých společnostech. (Kotler et al., 2007, s. 320)

1.1 Proces marketingového výzkumu

Každý marketingový výzkum je individuální a je ovlivňován různými skutečnostmi typickými pro zkoumaný problém. I přesto jsou rozlišovány dvě základní etapy skládající se z několika fází, ve kterých výzkum probíhá. (Kozel, 2006, s. 70)

I. Fáze přípravná

1. Určení problému a definování cíle.
2. Orientační analýza situace.
3. Plán marketingového výzkumu.



II. Fáze realizační

4. Sběr informací.
5. Zpracování získaných informací.
6. Analýza údajů.
7. Interpretace výsledků marketingového výzkumu.
8. Závěrečné shrnutí a prezentace.

Obr. 1. Etapy marketingového výzkumu dle Kozla (2006, s. 71)

Nejdelší a zároveň nejdůležitější fází je definování problému a cíle. Základem je problém správně pochopit, což může být značně komplikované. V této etapě totiž dochází k úzké spolupráci mezi zadavatelem výzkumného projektu a jeho řešitelem. Často se tak

stává, že se každý z nich na řešený problém dívá z jiného úhlu a dochází k nedorozuměním. Pro úspěšný start výzkumu je nezbytná neustálá komunikace a kooperace mezi oběma stranami. Jak praví staré přísloví: „Dobře definovaný problém je na půl vyřešený problém“. (Příbová, 1996, s. 26)

Dalším krokem je situační analýza. Jedná se o shromažďování dostupných informací, jež mohou být přínosem pro řešený problém. Jsou zde řazeny například neformální rozhovory s informovanými lidmi¹, literatura či konkurence. Marketingový výzkum pracuje se dvěma základními skupinami dat, primárními a sekundárními. Data sekundární již byla shromažďována dříve za jiným účelem, údaje primární povahy jsou naopak získávány nově prostřednictvím realizovaného výzkumu. Tyto základní informace mohou být dále členěny na interní a externí, kvantitativní a kvalitativní. Nejsou-li zadavateli výzkumu známy informace ze zkoumaných oblastí a řešitel nemá žádné zkušenosti s řešenou problematikou, je tato fáze nezbytná. (Zbořil, 1996, s. 10-11)

Pro přechod z přípravné fáze do realizační je třeba sestavit jasný, stručný a exaktní plán marketingového výzkumu. Tento dokument obsahuje všechny činnosti procesu výzkumu a stává se rovněž podkladem pro dohodu mezi zadavatelem a řešitelem. Plán by měl specifikovat zejména typy údajů, metody a techniky jejich sběru a analýzy, celkový rozpočet, časový harmonogram, jednotlivé činnosti pracovníků podílejících se na výzkumu a v neposlední řadě kontrolu. Ta je pro výzkum velmi důležitá, jelikož odstraňuje případné chyby či nedostatky, které by mohly velmi výrazně ovlivnit výsledky celého šetření. Kontrola je prováděna pomocí pilotáže. (Zbořil, 1996, s. 11)

Výběr té nejvhodnější z metod sběru dat je závislý na několika faktorech. V prvé řadě je to účel a cíl samotného výzkumu, od nichž se odvíjí kvalita a množství potřebných údajů. Dále je to charakter zkoumané problematiky určující dostupnost informací. Podstatné jsou však i finanční a časové možnosti. Mezi základní techniky sběru primárních dat, tedy způsoby shromažďování informací, jsou řazeny metody dotazování, pozorování, experiment nebo výzkumy aplikující různé postupy a techniky jako je kupříkladu mystery shopping. (Boučková, 2003, s. 63)

¹ Lidé, kteří určitým způsobem souvisí se zkoumanou problematikou, například pracují ve zkoumaném

Při zpracování získaných informací přichází na řadu opět kontrola. Jak již bylo zmíněno, shromážděná data výrazně ovlivňují konečný výsledek výzkumného projektu. Je tedy nutné prověřit zejména jejich validitu a reliabilitu a to prostřednictvím dvou druhů kontrol, kontroly úplnosti a čitelnosti a kontroly logické. Při kontrole úplnosti a čitelnosti se rozhoduje, zda budou kontrolou procházet všechny získané údaje anebo jen jejich náhodný výběr. Logická kontrola má za úkol prověřit, zda se odpovědi jednotlivých respondentů zakládají na pravdě a zda tazatel sběr dat skutečně realizoval. Nedílnou součástí této fáze je rovněž kódování údajů, tedy převádění dat do takové podoby, aby mohla být následně počítačově zpracována a vyhodnocena. Nejčastěji jsou data převáděna za pomoci číselných symbolů. (Kozel, 2006, s. 88)

Dalším krokem je analýza dat, kdy jsou zkoumány výsledky všech otázek neboli proměnných. Tato analýza vede ke zjištění četnosti výskytu odpovědí, závislosti mezi proměnnými a variability zkoumaných znaků. (Přibová, 1996, s. 93)

S analýzou dat je úzce provázán předposlední krok, tedy interpretace výsledků výzkumu. Cílem této interpretace je navrhnout konkrétní opatření a doporučení pro řešení problému zadavateli marketingového výzkumu. Doporučení by měla být objektivní, měla by rozlišovat mezi míněním a fakty. Důležité je, aby při interpretaci nedocházelo k přílišnému zobecňování výsledků a pozornost byla věnována i méně podstatným faktům, jelikož právě ta mohou vést k zajímavým zjištěním. (Zbořil, 1996, s. 69)

Závěrečnou fází v procesu marketingového výzkumu je shrnutí do závěrečné zprávy a její prezentace.

1.2 Základní členění marketingového výzkumu dle Boučkové (2003, s. 54-58)

Marketingový výzkum může být členěn dle mnoha hledisek. V této podkapitole budou představena ta základní z nich, jako jsou účel, charakter zkoumaného problému, množství témat či délka sledování.

1.2.1 Dle účelu

- *Monitorovací výzkum* - má za úkol analyzovat vnitřní a vnější prostředí firmy a tím předcházet či eliminovat možná ohrožení anebo naopak upozorňovat na příležitosti.

Princip monitorovacího výzkumu stkví zejména v neustálém zpracovávání informací z interních i externích zdrojů.

- **Explorativní výzkum** – slouží k objasnění nepřehledných nebo nesrozumitelných skutečností. Jeho úkolem je shromáždit informace a sestavit hypotézu.
- **Deskriptivní výzkum** – odborně popisuje marketingové procesy, jevy a skutečnosti a nabízí řešení. Nezabývá se vztahy mezi příčinou a následky.
- **Kauzální výzkum** – je opakem deskriptivního, jeho cílem je odkrýt vzájemné vztahy mezi zkoumanými jevy. Hledá příčiny jednotlivých skutečností a testuje hypotézy.
- **Prognostický výzkum** – prognózuje budoucí vývoj.
- **Koncepční výzkum** – se nachází na nejvyšším stupni výzkumu, jeho cílem je komplexní výstup.

1.2.2 Dle charakteru problému

Pro **kvantitativní výzkum** trhu jsou typické otázky: Co? Kolik? Jak často? Provádí šetření s vyšším počtem respondentů, u kterých zkoumá postoje a názory na konkrétní výrobky či služby. Jeho výstupem jsou data v měřitelných jednotkách, jež je možné znázornit v tabulkách a grafech. Nejčastěji využívané metody jsou dotazování, pozorování nebo experiment.

Kvalitativní výzkum trhu se snaží odpovědět na otázky: Proč? Jak? Je prováděn s menším vzorkem respondentů, u kterých se snaží zjistit důvody a příčiny určitého chování. Nejčastěji využívanými metodami výzkumu jsou individuální hloubkové rozhovory či skupinové rozhovory.

1.2.3 Dle délky sledovaného objektu

- **Jednorázový** – pro tento výzkum je typický vždy nový soubor poskytující informace. Respondent by po určitou dobu neměl být součástí žádného výzkumu, aby jím nebyl ovlivňován.
- **Longitudinální** – subjekty jsou sledovány v delším časovém horizontu.

1.2.4 Dle množství témat

- *Vícetematický marketingový výzkum neboli omnibus* – je typický pro více zadavatelů. Dotazník je sestaven z otázek k různým tématům, jež jsou však zaměřena na stejnou cílovou skupinu. Výhodou je, že zadavatelé nemusí financovat celý výzkum.
- *Jednotematický marketingový výzkum* - je spojen s exkluzivitou. Zadavatel je pouze jeden a vyhrazuje si, aby agentura prováděla výzkum výhradně pro něj.

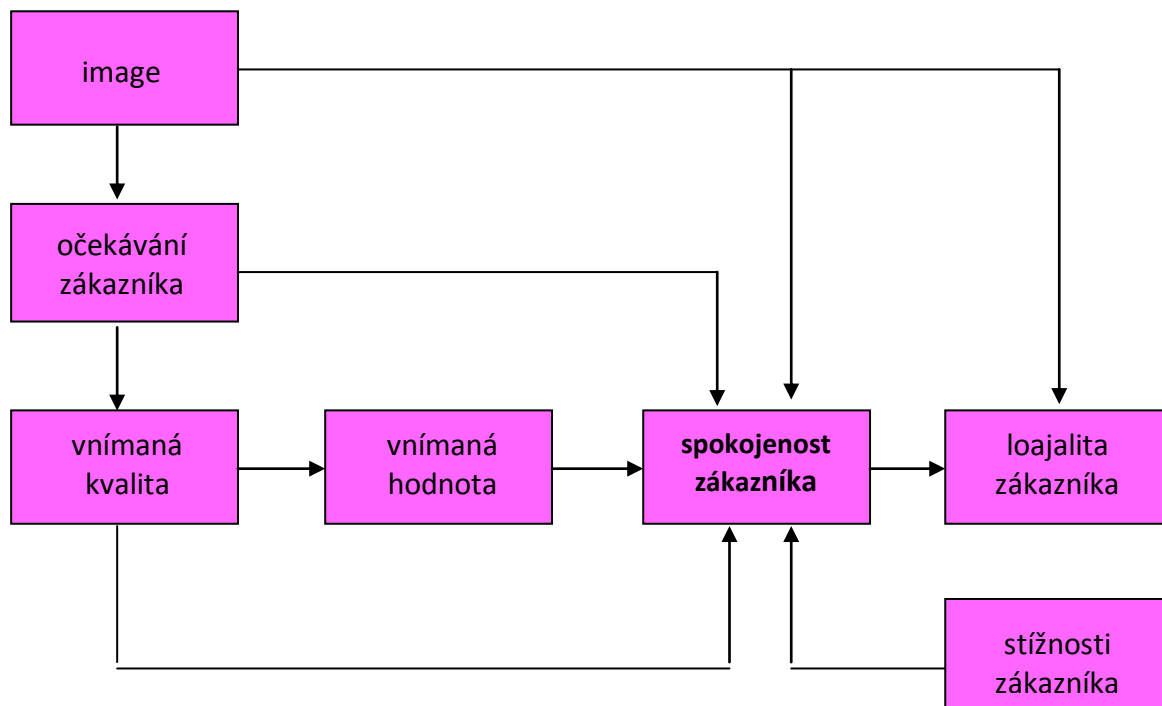
1.3 Oblasti využití marketingového výzkumu

Z pohledu zkoumaného předmětu se marketingový výzkum uplatňuje ve třech hlavních oblastech, makroprostředí, podnik a trh. I když se marketingový výzkum vyvinul ze sociologického výzkumu, vedoucí postavení má výzkum trhu, kde probíhá až 90 % všech výzkumů. Základními oblastmi výzkumu trhu dle Foreta a Stávkové (2003, s. 106) jsou:

- výzkum účastníků trhu (spokojenosti zákazníka),
- výzkum velikosti trhu,
- segmentační výzkum,
- výzkum potřeb,
- výzkum vnímání,
- výzkum nástrojů marketingového mixu (výrobku, ceny, propagace, distribuce).

1.3.1 Výzkum spokojenosti zákazníka

Vzhledem k stále se zvyšující konkurenci na trhu je spokojenost zákazníka pro společnost velmi důležitým ukazatelem. Zjednodušeně lze říci, že zákazník je spokojený tehdy, shodují-li se představy o zakoupeném výrobku či službě se skutečnými parametry po nákupu. Dle evropského modelu spokojeného zákazníka lze určit jednotlivé faktory spokojenosti a jejich vztahy. (Foret a Stávková, 2003, s. 107)



Obr. 2. Faktory spokojenosti a jejich vztahy (Foret a Stávková, 2003, s. 108)

Image je spojena s produktem a firmou a pro náročné zákazníky může mít velký význam při výběru produktu. Očekávání je výsledkem propagace a přímo ovlivňuje spokojenost zákazníka. Vnímání kvality se týká nejen produktu, ale i vedlejších služeb jako jsou servis, otevírací doba, prostředí, zaměstnanci a další. Vnímaná hodnota závisí na ceně produktu a jeho očekávané kvalitě, je to tedy poměr mezi kvalitou a cenou. Stížnosti zákazníka nastávají tehdy, neshoduje-li se očekávaná kvalita se skutečnou. V opačném případě se zákazník stává loajálním vůči firmě. (Foret a Stávková, 2003, s. 108)

1.4 Metody sběru dat pro marketingový výzkum

Jak již bylo zmíněno, základními metodami sběru primárních informací jsou pozorování, dotazování a experiment.

1.4.1 Pozorování

Při pozorování dochází k záměrnému a cílevědomému sledování jevů a procesů, přičemž pozorovaný ani pozorovatel nikterak nezasahují do pozorovaných skutečností. V praxi tedy mezi nimi nedochází k přímému kontaktu, což je hlavní výhodou této metody. Pozorovatel totiž nemusí pozorovaného přesvědčovat o spolupráci a navíc neví-li pozorovaný, že je pozorován, chová se zcela přirozeně a nedochází tak ke zkreslení informací. Po-

zorovatel neklade pozorovanému žádné otázky, ale sleduje, jak se chová či jak se cítí. Jsou však na něj zároveň kladeny vysoké nároky a to zejména v souvislosti se zaznamenáváním sledovaných skutečností, což nebývá jednoduché a může dojít ke zkreslení zjištěných informací. Ke zvýšení relevantnosti a přesnosti pozorování jsou často používány technické pomůcky jako například kamery, diktafony, magnetofony a další. Existují různé typy pozorování, mezi ty základní patří zjevné a skryté, strukturované a nestrukturované, přímé a nepřímé, osobní a mechanické, přirozené a uměle vyvolané. (Zbořil, 1996, s. 15)

1.4.2 Dotazování

Dotazování spočívá v pokládání otázek prostřednictvím dotazníku vybraným respondentům. Jejich následné odpovědi pak napomáhají získat primární údaje. Podle toho k jakému kontaktu mezi tazatelem a dotazovaným dochází, je vybrán vhodný typ dotazování, buď to osobní, telefonické, písemné či elektronické (mohou se samozřejmě vzájemně kombinovat). Nejtradičtější je dotazování osobní, zároveň je ale velmi náročné po finanční i časové stránce naopak třeba od elektronického dotazování dnes velmi oblíbeného. (Kozel, 2006, s. 141)

1.4.3 Experiment

Pomocí experimentu jsou sledovány a vyhodnocovány vztahy mezi dvěma nebo více proměnnými v uměle vytvořených podmínkách. Do prostředí experimentu je záměrně zasahováno, čímž jsou zajištěny stejné podmínky pro každý pokusný subjekt. Jsou rozlišovány dva základní typy experimentů, experiment laboratorní a terénní. Laboratorní experiment probíhá v uměle vytvořeném prostředí a to většinou jako výrobkové testy, testování reklamy a skupinové rozhovory. Naopak terénní výzkum probíhá v reálném prostředí. (Zbořil, 1996, s. 51)

1.4.4 Mystery shopping

Mystery shopping je výzkumná metoda, jejímž hlavním cílem je zhodnotit úroveň, kvalitu a odbornost prodejního procesu a odstranit případné nedostatky. Rozsáhle o ní bude pojednávat následující kapitola.

2 MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping neboli v překladu „utajený nákup“ je jednou z forem marketingového kvalitativního výzkumu, který nejčastěji kombinuje dvě metody sběru dat a to pozorování a dotazování. Využívá se zejména v oblasti služeb, kde slouží k odhalení silných a slabých stránek a při dlouhodobějším průzkumu odhaluje trendy. V zahraniční literatuře je možné se setkat s obdobnými pojmy jako „Secret Shopping“, „Silent Shopper“, „Scheinkäufte“ či „Testkunden“. Hlavním cílem mystery shoppingu je zhodnotit úroveň poskytovaných služeb zákazníkovi a na základě toho navrhnout určitá opatření k jejímu zlepšení. MS porovnává požadovanou úroveň obsluhy s úrovní skutečnou a pomáhá zefektivnit průběh obchodního jednání. V praxi jde o spolehlivý a prověřený způsob jak kontrolovat dodržování standardů kvality nebo úroveň prodejních dovedností, a jak zároveň získat pravdivý obraz o firmě z pohledu zákazníka. Velmi často je využíván i pro interní potřeby společnosti, která takto získá cenné informace o chování, vědomostech a znalostech svých zaměstnanců. (Wagnerová a Baarová, 2008, s. 5-6)

Specifické pro zkoumání pomocí mystery shoppingu je, že zkoumaný subjekt v dané chvíli netuší, že je předmětem výzkumu. Je proto nutné postupovat profesionálně a respektovat určité zásady a pravidla, jež jsou obsaženy zejména v mezinárodním Kodexu ESOMARu. (Wagnerová a Baarová, 2008, s. 6)

2.1 Historie mystery shoppingu dle MSPA (©2013)

Na počátku 20. století využívali mystery shopping zejména soukromí vyšetřovatelé ve Spojených Státech Amerických, dnes v podstatě mystery shoppeři, jež byli najímáni bankami a maloobchodními prodejny, ve kterých docházelo k častým krádežím ze strany zaměstnanců. Hlavním cílem vyšetřovatelů bylo tedy krádeže odhalit a zamezit jim.

V roce 1940 se poprvé objevuje termín mystery shopping a to v souvislosti se společností WilMark, první firmou zabývající se odhalováním nepoctivých praktik. WilMark začíná využívat mystery shopping jako metodu pro hodnocení služeb zákazníkům. V letech 1970-1980 mystery shopping získává na popularitě díky společnosti Shop'n Chek, jež je v oblasti mystery shoppingu velmi uznávanou do dneška.

Největší rozkvět a vývoj však mystery shopping zažívá počátkem roku 1990 a to díky rozvoji internetu.

2.2 Hlavní cíl mystery shoppingu

Hlavním cílem mystery shoppingu je odhalení nedostatků v náplni práce. Mystery shopping se primárně zaměřuje na behaviorální interakci mezi zákazníkem a prodávajícím. Hodnoceny by měly být dvě základní oblasti, odborná připravenost a sociální způsobilost. Odborná způsobilost předpokládá teoretické i praktické znalosti v dané problematice, znalosti pracovních postupů a produktů. Sociální způsobilost předpokládá schopnost spolupracovat, řešení krizových a konfliktních situací, umění jednat s lidmi či verbální dovednosti. (Wagnerová a Baarová, 2008, s. 5)

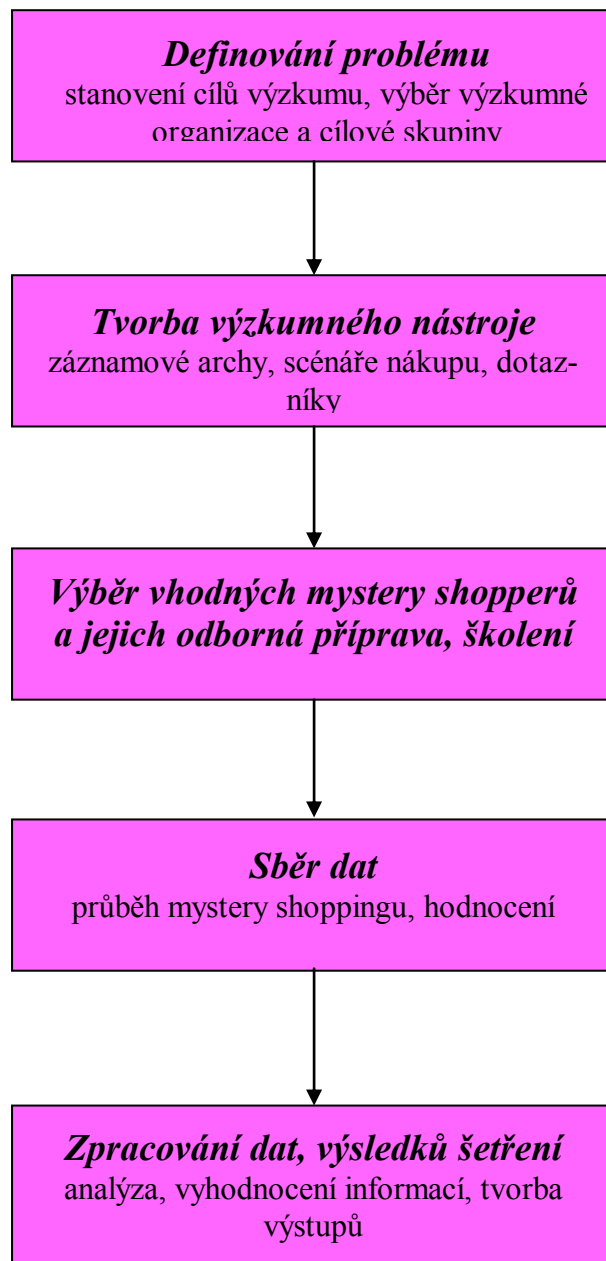
2.3 Principy a zásady mystery shoppingu

Princip této výzkumné techniky spočívá v tom, že mystery shopper vystupuje v roli potencionálního zákazníka zájímajícího se o určitý produkt, službu či informace. Mystery shoppeři navštěvují prodejní či jiná místa a předstírají zájem o koupi, přičemž se chovají zcela přirozeně jako běžný zákazník. Všichni „utajení nákupčí“ jsou před zahájením výzkumu odborně proškoleni. Při aplikaci mystery shoppingu postupují podle předem stanoveného scénáře, kdy kladou zkoumanému připravené otázky a zároveň mají předem připraveny i možné odpovědi. Scénář zahrnuje hlavní požadavek, s nímž mystery shopper přichází do obchodního místa a také skryté potřeby, které neprozrazuje, pokud na ně není dotazován. (Hospodářské noviny, 2001)

2.3.1 Zásady interního mystery shoppingu

Mystery shopping je také hojně využíván organizacemi k interní kontrole dodržování stanovených zásad a postupů na pracovištích. S tím se však spojují určitá práva zaměstnanců. Zaměstnanec by měl být informován, že takový výzkum v organizaci probíhá, měl by znát jeho cíle a záměr. Předem by mu měly být komunikovány standardy kvality, dle kterých se má řídit a jež má dodržovat. Utajené nákupy v žádném případě neslouží k penalizaci zaměstnance, konečný výstup by měl fungovat jako zpětná vazba pro celé obchodní místo a upozornit na případné nedostatky. Zaznamenávání zjištěných informací bývá složité, proto jsou často využívány různé technické pomůcky k elektronickému záznamu. Zaměstnanec by o tom měl být informován a podepsat souhlas s pořízením zvukového záznamu. (SIMAR, © 2013)

2.4 Základní fáze mystery shoppingu



Obr. 3. Základní fáze mystery shoppingu (Wagnerová a Baarová, 2008, s. 10)

2.5 Pojmy a trendy spojené s mystery shoppingem

S mystery shoppingem se pojí spousta pojmů, jež je dobré znát, aby se v dané problematice lépe orientovalo. Představeny jsou ty základní.

2.5.1 Mystery shopper

Mystery shopper neboli utajený nákupčí hraje v mystery shoppingu klíčovou roli. Jeho hlavní úlohou jsou návštěvy prodejních míst, kde předstírá zájem o určitý produkt či službu. Při jednání kriticky hodnotí prodejní dovednosti a znalosti zaměstnance, aniž by ten věděl, že je hodnocený. Mystery shopper by měl být objektivní, anonymní, kritický a nezávislý. (Multivalue, © 2013)

2.5.2 Mystery coach

Mystery coach, neboli mystery trenér či specialista prodejních dovedností, je osoba v organizaci zajišťující zpětnou vazbu pro hodnocené pracovníky. V praxi radí a vede pracovníky v oblasti prodeje. Pokud byl příslušný pracovník účastníkem utajeného nákupu, mystery coach se věnuje rozboru silných a slabých stránek hodnoceného prodejního procesu.

2.5.3 Mystery calling

Mystery calling je forma utajeného nákupu, který neprobíhá za fyzické přítomnosti mystery shoppera a prodejce nýbrž prostřednictvím telefonického hovoru. Takzvaný utajený volající tedy testuje prodejce po telefonu. V dnešní době je telefon stále častěji využíván k prodeji a může se tak stát silnou zbraní. Obsah telefonického hovoru může zákazníka buď přesvědčit, nebo naopak zcela odradit. Velmi důležité jsou zejména verbální schopnosti pracovníka, jako jsou rétorika a příjemný hlas, jelikož vizuální prvky zde nemají žádný účinek. (Multivalue, © 2013)

2.5.4 Mystery emailing

Emailová korespondence je v dnešní době jednou s nejvíce využívaných forem komunikace nejen osobní, ale i profesní, a proto je potřeba sledovat její účinnost a kvalitu. Princip mystery emailingu spočívá v kontrole elektronické komunikace mezi příslušným pracovníkem a zákazníkem. Z fiktivních adres jsou zasílány kontrolní emaily a následně jsou sledovány a hodnoceny určité pro zadavatele klíčové faktory, například rychlost komunikace, kvalita informací, odborné znalosti či forma písemného projevu. (Mareti, © 2013)

2.5.5 Mystery delivery

Mystery delivery se zaměřuje na kontrolu procesu doručení zásilky, jež byla zákazníkem objednána. Sledován je většinou celý proces doručení, tedy od samotné objednávky až po zákaznický servis. Důležitými faktory jsou především rychlost doručení, stav doručené zásilky či reklamační proces. (Mareti, © 2013)

2.5.6 Mystery flying

Mystery flying hodnotí kvalitu obsluhy na palubách letadel jednotlivých aerolinek. V dnešní době zvyšující se konkurence využívá tuto formu kontroly stále více přepravců. (Secret shopping, © 2013)

2.6 Výhody mystery shoppingu

Aby byl mystery shopping úspěšný a poskytoval kvalitní výstupy, je nezbytné provádět jej profesionálně za dodržování standardizovaných výzkumných postupů. Na základě studie výzkumných týmů z Kanady a Austrálie, jež měla za úkol zhodnotit metodu mystery shopping, bylo zjištěno že:

- Mystery shopping oproti běžnému dotazování přináší vysoce spolehlivé výsledky s podstatně nižší nákladovostí.
- Mystery shopping se zaměřuje na detaily, dokáže odhalit mnohem podrobněji rozdíly mezi jednotlivými provozovny než například klasická anketa.
- Mystery shopper je kvalitně proškolen, jeho pozorování je spolehlivější a rovněž bez subjektivního zkreslení. Je navíc finančně motivován a pozorování věnuje více času.
- U mystery shoppingu je podstatné, aby mystery shoppeři byli reprezentativním vzorkem zákaznické populace, jen tak je možné získat odpovídající data. (Wagnerová a Baarová, 2008, s. 6)

2.7 Přínosy mystery shoppingu

Mezi hlavní přínosy mystery shoppingu pro společnost patří zejména získání nových zákazníků a z kvalitnější péče o ně, zvýšení pozitivních referencí mezi zákazníky a jejich loajalitou vůči společnosti. Mystery shopping pomáhá odlišit se od konkurence, zefektivnit prodejní procesy a zvýšit image značky. (Mystery Shoppers, © 2006 – 2012)

Mystery shopping může dále přinést společnosti odpovědi na velmi zásadní otázky:

- Jsou ze strany zaměstnanců dodržovány stanovené postupy a standardy při jednání se zákazníky?
- Jsou pracovníci schopni argumentovat a zvládat námitky zákazníků?
- Mají prodejci dostatečné znalosti o nabízených produktech a službách?
- Využívají pracovníci všechny prodejní nástroje, jež mají k dispozici?
- Je zákazník patřičně přivítán (podáním ruky, představením se, nabídnutím místa k sezení)?
- Jsou zjišťovány potřeby a požadavky, s nimiž zákazník na pobočku přichází?
- Směřuje pracovník jednání k uzavření obchodu (k prodeji produktu či služby) nebo pouze zákazníka informuje?
- Jsou pracovníci schopni vést obchodní jednání v cizím jazyce?
- Věnují se zaměstnanci zákazníkům na plno, je jim opravdu poskytnuta kvalitní péče?
- Jak na zákazníka působí celkový vzhled pobočky? (Mystery Shoppers, © 2006 – 2012)

2.8 Uplatnění mystery shoppingu

Mystery shopping je v dnešní době velmi populární. Využívají jej ty organizace, jež potřebují zlepšit úroveň poskytovaných služeb a které zajímá, zda všechny jejich pobočky poskytují stejně kvalitní služby. V průběhu životního cyklu podniku dochází často k různým změnám procesů, mystery shopping je vhodným nástrojem jak ověřit, zda tyto změny probíhají úspěšně a zda splňují očekávané. Mezi instituce využívající tento nástroj pro zvyšování kvality se řadí zejména banky, maloobchodníci, call centra, hotely, restaurace, mobilní operátoři, obchodní řetězce, cestovní agentury, ale i státní podniky (například pošty), nemocnice, rekreační objekty, dopravní podniky a mnoho dalších společností nabízející služby. (NMS, © 2013)

Na druhé straně stojí poskytovatelé služeb spojených s mystery shoppingem jako jsou agentury výzkumu trhu, reklamní agentury, marketingový a obchodní odborníci na mystery shopping. Specialisté na mystery shopping pomáhají zadavateli sestavit podrobný plán, který zahrnuje v jakém časovém horizontu, na kterých pobočkách, a co konkrétně bude sledováno a hodnoceno. Agentury disponují velkým množstvím vyškolených fiktivních zákazníků, které v určitém čase a s určitým nákupním scénářem posílají na předem stanovená prodejní místa, kde mají za úkol shromáždit potřebné informace. Samozřejmostí je následná analýza

a vyhodnocení získaných informací, jejíž součástí je identifikace silných a slabých stránek v oblasti kvality poskytovaných služeb a také případná doporučení ke zlepšení. Tím však práce specialistů nekončí. Po ukončení samotného výzkumu monitorují vývoj a pokrok, na žádost zadavatele mohou rovněž provést průzkum u konkurence, jehož výsledky mohou přinést cenné informace. (Mystery Shoppers, © 2006 – 2012)

2.9 Proč využívat mystery shopping

Lidé a jejich prodejní dovednosti jsou nezbytnou součástí úspěšného podnikání. Právě kvalitní služby jsou v dnešní době agresivní konkurence na trhu cestou k úspěchu, ale i k neúspěchu. Je desetkrát nákladnější získat nového zákazníka než si udržet toho stávajícího. Jeden nespokojený zákazník se podělí o svou špatnou zkušenost s dalšími pěti lidmi. (MSPA, © 2013)

Dle výzkumu asociace Mystery Shopping Providers Association bylo zjištěno, že 13 % zákazníků odchází kvůli špatné kvalitě výrobků, 9 % z konkurenčních důvodů, 9 % z nich má jiný důvod a celých 69 % odchází právě z důvodu jejich nespokojenosti s poskytovanými službami. Mystery shopping je nástrojem ke zlepšení, zvyšuje věrnost zákazníků a snaží se docílit toho, aby si zaměstnanci byli vědomi, co je důležité při jednání se zákazníky. (MSPA, © 2013)

2.10 Profesní sdružení mystery shoppingu

Tradičním profesním sdružením v oblasti mystery shoppingu je MSPA, neboli Mystery Shopping Providers Association, jež bylo založeno v devadesátých letech. V dnešní době má přes 150 členů po celém světě. Jeho snahou je podporovat mystery shopping a dodržovat etické zásady. (MSPA, © 2013)

V České republice funguje obdobné sdružení SIMAR, Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění. Hlavní činností tohoto neziskového sdružení je snaha zvyšovat kvalitu služeb poskytovaných českými agenturami. Všichni členi jsou povinni dodržovat základní principy jak s ohledem na respondenta, tak s ohledem na realizátora výzkumu. Respondent neboli zkoumaný pracovník nesmí v žádném případě vědět, že je předmětem výzkumu. Je proto nutné, aby mystery shoppeři striktně dodržovali základní zásady ESOMAR. Pracovníci agentury zajišťující průzkum, přesněji mystery shoppeři, jsou pečlivě proškoleni v technice pozorování, hodnocení a měření kvality služeb. S konkrétním scéná-

řem navštěvují jednotlivé pobočky a chovají se nenápadně jako běžní zákazníci. (SIMAR, © 2013)

2.10.1 Etické a metodické standardy ESOMAR dle SIMAR (© 2013)

Etické a metodické standardy stanovují pravidla pro metodu mystery shopping. Vycházejí z mezinárodně platných pravidel, norem a kodexů výzkumu trhu a veřejného mínění.

2.10.1.1 Základní zásady:

- Základním předpokladem mystery shoppingu je fakt, že hodnocený subjekt nesmí být v žádném případě jakýmkoliv způsobem informován o tom, že je zkoumán. V případě porušení této zásady by mohlo dojít ke zkreslení informací a tím ohrožení celého výzkumu.
- Mystery shopping musí být prováděn profesionálně v souladu s legislativou a nesmí vést k porušování práv a povinností. Musí ve všech ohledech respektovat ochranu osobních údajů a to tak, aby tyto citlivé údaje nebyly zneužity a nebyly přístupné neoprávněným subjektům.
- Osoby provádějící mystery shopping a osoby pověřené komunikací výsledků musí respektovat důvěrnost dat a nesmí v žádném případě dopustit, aby zkoumaného pracovníka jakkoliv poškodily při výkonu jeho povolání.
- Zaměstnanci nesmí být sankciováni na základě výsledků mystery shoppingu. Výsledky utajeného nákupu nesmí být použity k rozvázání pracovního poměru s hodnoceným zaměstnancem.
- Při dotazování mohou být kladeny jen otázky v souladu se zákonem nikoliv otázky osobní, otázky vyvolávající obavu o osobní bezpečnost a podobné.

2.10.1.2 Technické či organizační zabezpečení plnění standardu

- Je-li mystery shopping prováděn v organizaci zadavatele, je agentura povinna ho informovat, aby v dostatečném předstihu obeznámil všechny zaměstnance, jichž se výzkum týká. Oznámení musí obsahovat například informace o časovém horizontu, ve kterém bude výzkum probíhat, dále zaměření výzkumu, zda budou použity elektronické záznamy či informace o tom, budou-li získaná data identifikovatelná či nikoliv.
- Časový horizont a náklady na výzkum musí být vždy předem stanoveny, zadavatel je musí znát a musí je odsouhlasit.

- Mystery shopping realizovaný u konkurence nesmí nikterak poškozovat ani omezit běžný provoz konkurenta. Při výzkumu konkurence navíc platí striktní zákaz poskytnutí záznamu zadavateli.
- Při provádění mystery shoppingu by nemělo docházet ke zbytečnému plýtvání času zkoumaného pracovníka. Mystery shopper by měl dle typu zkoumaného zařízení správně odhadnout čas strávený výzkumem, jenž by měl být přiměřený a odpovídat místním zvyklostem. Doporučená délka jednoho rozhovoru by neměla překročit 30 minut.
- Manipulace se záznamy je citlivou oblastí. Mohou být drženy jen po dobu nezbytně nutnou. Jsou-li předávány zadavateli či třetím osobám, tak jen pouze se souhlasem hodnoceného subjektu.

2.10.1.3 Kontrola dodržování standardu

- Kontrola mystery shoppingu je prováděna minimálně u 30 % utajených nákupů. Předmětem kontroly je písemná či elektronická dokumentace.
- Kontrolou jsou pověřeni zaměstnanci agentury nebo externisté, speciální kontroloři, kteří nejsou mystery shoppeři.
- U mystery callingu je předmětem kontroly audio nahrávka.

2.11 Deset omylů o mystery shoppingu dle Wagnerové a Baarové (2008, s. 20-23)

Omyl č. 1: Mystery shopping nahrazuje tradiční metody jako například dotazování mezi zákazníky.

Zásadní rozdíl mezi oběma metodami je zejména v posouzení přístupu k dané situaci. U dotazování ve většině případů převládají subjektivní pocity, jež mohou být klíčové při rozhodování o koupi. U mystery shoppingu je naopak kladen důraz na objektivní hodnocení, navíc se řídí velmi striktními postupy a přináší odpovědi na specifické otázky. Nejlepší variantou je však kombinace obou metod.

Omyl č. 2: Mystery shopping probíhá vždy podle stejného scénáře. Má stejné dílčí cíle.

Před samotným začátkem výzkumu je důležité ujasnit si, zda budou hodnoceny pouze takzvané soft skills, neboli měkké dovednosti, jako jsou například ochota, přívětivost anebo

budou předmětem zkoumání i profesní znalosti pracovníka. Cíle jsou stanoveny specificky pro konkrétní situaci stejně jako scénář utajeného nákupu.

Omyl č. 3: Mystery shopping pokrývá při hodnocení jen oblast kvality přímého kontaktu zákazníka personálu.

Jak již bylo zmíněno, mystery shopping nabízí možnost hodnotit nejen měkké faktory, ale i produktové znalosti, respektive odbornou způsobilost zaměstnanců. Navíc vzhledem k vyšší objektivitě hodnotitelů je mystery shopping vhodnější metodou oproti klasickému dotazování. Mystery shopping tedy hodnotí chování a přístup k zákazníkům, průběh jednání i odborné znalosti v dané oblasti.

Omyl č. 4: Při mystery shoppingu je potřeba realizovat stejný počet hodnocení jako při dotazování mezi zákazníky.

Z praxe vyplývá, že četnost návštěv provozoven při provádění mystery shoppingu je nižší oproti dotazování skutečných zákazníků. Jednotlivé výstupy mystery shoppingu dosahují vyšší shody a nižší chybovosti oproti tradičním dotazníkům. To je výsledkem intenzivního školení, kterým si každý mystery shopper musí projít.

Omyl č. 5: Mystery shopping musí být prováděn velkým počtem „nepoučených“ hodnotitelů.

Ani v jiných oblastech výzkumu nezaručuje kvantita vyšší kvalitu. Poskytovatelé mystery shopping dávají přednost užšímu kruhu mystery shopperů, kteří jsou však kvalitně proškoleni. Co se nepoučenosti hodnotitele týče, vyvstává zde otázka, že proškolený mystery shopper se zaměřuje jen na určité oblasti kontaktu nikoliv na celkový průběh. Tento argument však vyvrací fakt, že zkušený a poučený hodnotitel je schopen lépe a kvalitněji porovnat kvalitu služeb stejně jako odbornou způsobilost zaměstnance, což je pro výsledek utajených nákupů klíčové.

Omyl č. 6: Soubor testovacích zakázek, scénáře interakcí jsou snadno a rychle hotové.

Dané tvrzení je zcela v rozporu s realitou, jelikož jen pečlivě promyšlené schéma může přinést kvalitní a spolehlivé výstupy projektu výzkumu. U scénáře je důležité, aby situace nebyly nikterak neobvyklé, ale naopak byly co nejvíce podobné skutečnosti, jen tak je možné snížit riziko odhalení. Jednotlivé scénáře situací by měly být detailní do té míry, aby mys-

tery shopperovi poskytovaly možné varianty reakcí a řešení při interakci s hodnoceným zaměstnancem.

Omyl č. 7: Mystery shopper nemusí znát správný postup nebo správné odpovědi na otázky, které personálu pokládá.

Je-li posuzována odborná znalost pracovníků, je bezpodmínečně nutné, aby mystery shopperi znali správné odpovědi na jejich dotazy. Bez těchto znalostí by nebyli schopni vyhodnotit danou situaci a mystery shopping by byl neúčinný. Mystery shopper by měl být rovněž obeznámen s možnými variantami řešení problémů, jež jsou předmětem šetření.

Omyl č. 8: Organizace průběhu mystery shoppingu není náročná.

Jak je zřejmé z výše dostupných informací, profesionálně a kvalitně provedený mystery shopping je jednou z nejnáročnějších marketingových metod pro výzkum trhu. Celková organizace včetně dílčích cílů je velmi složitá a časově náročná. Klíčovým momentem je bezesporu fáze školení budoucích mystery shopperů, kdy je nutné podchytit různorodost a dosáhnout názorového sjednocení všech hodnotitelů, což má vliv na konečné výsledky výzkumu.

Omyl č. 9: Technické faktory nejsou vůbec důležité.

Ač se na první pohled může zdát, že technické náležitosti jsou nepodstatné, u některých forem mystery shoppingu je jejich kontrola nezbytná. Například u mystery callingu je nutné ošetřit opakující se telefonní čísla, stejně jako u mystery mailingu nenápadné emailové adresy. I samotný mystery shopping musí řešit určitá technická úskalí, mystery shopperi totiž nesdělují osobní údaje, což kupříkladu při výzkumu v bankovníctví, kde se ve většině situací jedná po předložení dokladu totožnosti, může vést k odhalení utajeného nákupčího.

Omyl č. 10: U mystery shoppingu nejsou žádná legislativní opatření.

Jako každá výzkumná metoda tak i mystery shopping se musí řídit určitými předpisy. Velmi důležitá je zejména ochrana osobních údajů, kterou je potřeba respektovat.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI XYZ, A.S.

Společnost YXZ, a.s. je součástí mezinárodní skupiny a její zahraniční mateřská společnost je jednou z největších finančních skupin v Eurozóně. Skupina poskytuje poradenství a služby ve třech hlavních oblastech, retailové bankovníctví, mezinárodní retailové bankovníctví (pokrývá střední a východní Evropu, Rusko, oblasti Středozemního moře, subsaharskou Afriku a Asii) a v neposlední řadě podnikové a investiční bankovníctví. Celá skupina zaměstnávala v roce 2011 157 tisíc pracovníků v 85 zemích, jež obsluhovali celých 33 milionů zákazníků.

Společnost XYZ, a.s. je významným hráčem na poli bankovních institucí nejen v České republice, ale i v regionu střední a východní Evropy. YXZ, a.s. je univerzální bankou nabízející své služby v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Na území České republiky úzce spolupracuje s dalšími finančními institucemi, jež nabízejí specializované služby, jako jsou penzijní připojištění, stavební spoření, faktoring, spotřebitelské úvěry a pojištění. Rozsáhlá síť poboček, přímé bankovníctví a vlastní distribuční síť zajišťuje dostupnost produktů a služeb široké veřejnosti. Prostřednictvím poboček poskytuje společnost XYZ, a.s. své služby rovněž ve Slovenské republice.

V roce 2012 měla XYZ, a.s. 1,6 milionu klientů, kteří byli obsluhováni na 399 pobočkách. Na území České republiky bylo klientům k dispozici 702 bankomatů a více než dvě třetiny zákazníků obsluhovali své účty za pomoci alespoň jednoho kanálu přímého bankovníctví. Střední podniky a municipality byly obsluhovány prostřednictvím 20 business center, pro velké podniky byla zavedena 4 specializovaná pracoviště. Stavební spořitelna dané společnosti evidovala 649 tisíc klientů a penzijní fond dosáhl 508 tisíc účastníků. Společnost spotřebitelského financování poskytla úvěry 288 tisícům zákazníkům.

3.1 Předmět podnikání

Předmět podnikání YXZ, a.s. je ustanoven v zákoně č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů. Dle tohoto zákona se předmětem podnikání rozumí:

- „přijímání vkladů,
- poskytování úvěrů,
- platební styk a zúčtování,

- vydávání a správa jiných platebních prostředků (např. cestovních šeků nebo bankovních směnek),
- poskytování záruk a příslibů,
- otevírání akreditivů,
- obchodování na vlastní účet nebo účet klienta s nástroji peněžního trhu, s peněžními prostředky v cizích měnách, v oblasti terminovaných obchodů a opcí, v oblasti měnových a úrokových obchodů nebo s převoditelnými cennými papíry,
- peněžní makléřství,
- poskytování bankovních informací,
- emise elektronických peněz,
- investiční služby a činnosti,
- směnářská činnost (nákup devizových prostředků),
- výkon funkce depozitáře,
- pronájem bezpečnostních schránek,
- vydání hypotečních zástavních listů.“ (ARES, ©2012)

3.2 Vize a cíle společnosti

Stát se referenční bankou na českém trhu, to je hlavní strategií společnosti XYZ, a.s. Pojem referenční banka znamená být nejen nejrespektovanější bankou na trhu, ale především být na prvním místě u klienta, jenž zvažuje finanční vztah s peněžním ústavem a rovněž u zaměstnance, jenž hledá uplatnění na trhu práce. Vzhledem k neustále rostoucí konkurenci, zejména pak bank s takzvanou bezpoplatkovou politikou, se společnost snaží o neustálý vývoj a zlepšení v technických oblastech, v oblastech odborného vzdělávání pracovníků, zkvalitňování poradenského přístupu a prodejních dovedností bankovních poradců a v oblasti moderních poradenských nástrojů a aplikací. Strategie společnosti stojí na čtyřech základních pilířích:

- *Zákazníci* – jsou vždy na prvním místě, úspěšný a spokojený zákazník znamená loajální zákazník, který bude produkty a služby banky dále doporučovat.

- *Zaměstnanci* – jak již bylo zmíněno, spokojený a správně motivovaný zaměstnanec rovná se klíč k úspěchu.
- *Efektivnost* – neustálé zlepšování služeb a produktivity je dalším z pilířů, přidaná hodnota pro své zákazníky i akcionáře je v popředí zájmů XYZ, a.s.
- *Synergie* – maximální využití provozní i obchodní synergie, jež umožní najít pro klienty ta nejlepší řešení jejich potřeb a přání.

Jedním z hlavních cílů společnosti XYZ, a.s. je vytvářet dlouhodobě oboustranně prospěšné vztahy s jejími klienty a partnery. V reakci na měnící se požadavky zákazníků banka neustále přináší mnohé inovace, jimiž se snaží přizpůsobit širokou škálu finančních produktů konkrétnímu klientovi.

Dalším neméně důležitým cílem je vytvářet hodnotu pro zákazníky, akcionáře a zaměstnance. K prioritám patří zejména rozvoj obchodních aktivit a spolupráce s dceřinými společnostmi a jinými nezávislými partnery, prostřednictvím které se XYZ, a.s. daří úspěšně pokrývat převážnou část trhu. Díky kvalitnímu know-how a zkušenostem zaměstnanců je dosahováno vysoké konkurenceschopnosti portfolia produktů. Banka si je velmi dobře vědoma toho, že lidské zdroje jsou klíčovým faktorem dlouhodobého úspěchu, proto je jejím dalším cílem vytvářet se svými zaměstnanci dlouhodobý vztah na profesionální úrovni založený na oboustranné komunikaci.

3.3 Historie společnosti

Společnost XYZ, a.s. byla založena v roce 1990 jako státní instituce, vznikla vyčleněním z bývalé Státní banky československé. V roce 1992 se stala akciovou společností a její akcie byly zařazeny do kuponové privatizace. O tři roky později vydala globální depozitní certifikáty a vstoupila tak na mezinárodní kapitálové trhy. V roce 1999 vláda České republiky nabídla možnost odkoupit státní podíl společnosti XYZ, a.s.

Důležitým mezníkem v historii společnosti byl bezesporu rok 2001, kdy se XYZ, a.s. stala členem mezinárodní zahraniční skupiny, jež koupila její 60% podíl. Státní podíl v XYZ, a.s. tedy na základě rozhodnutí vlády získala za cenu 40 miliard korun českých. Po této privatizaci se začala XYZ, a.s. zaměřovat nejen na velké podniky a municipalities, ale i na individuální zákazníky a podnikatele. Během následujícího roku banka zavedla novou segmentaci svých klientů, jež vede ke zkvalitňování poskytovaných služeb.

V roce 2003 získala XYZ, a.s. v prestižní anketě „MasterCard Banka roku“ ocenění „Nejdynamičtější a Nejdůvěryhodnější banka roku“ a na trh uvedla první čipovou kartu. Další ocenění jako například „Banka roku“ získala ještě několikrát. V roce 2005 jako první banka v českém bankovním sektoru přijala garantovanou úroveň služeb, čímž se zavázala dodržovat přesně stanovené principy a standardy při poskytování produktů a služeb. Jako první banka v témže roce zavedla funkci ombudsmana pro nezávislé řešení klientských reklamací a stížností.

V roce 2006 odkoupila YXZ, a.s. 60% podíl ve třetí největší stavební spořitelně v České republice. Tento důležitý krok z hlediska expanze na domácím trhu jí umožnil významně rozšířit své obchodní aktivity a získat nové klienty. V roce 2008 se připojila k projektu Skupiny ČEZ a začala odebírat takzvanou zelenou energii, čím vyjadřuje svůj vztah k životnímu prostředí a zavazuje se využívat obnovitelné zdroje energie. V následujících letech přijala „Standard České bankovní asociace o mobilitě klientů a postupu při změně banky“, jenž výrazně usnadňuje přechod klientů mezi bankami.

3.4 Společnost v současnosti

Společnost XYZ,a.s. se dlouhodobě řadí k předním finančním institucím na českém trhu. Prioritou pro XYZ, a.s. je dokonalá znalost klientů, vysoká úroveň poskytovaných služeb, provozní efektivnost a obezřetné řízení rizik. Co se provozu týče, řízení nákladů XYZ, a.s. je velmi konzervativní, výdaje jsou plánovány dle očekávaného vývoje výnosů.

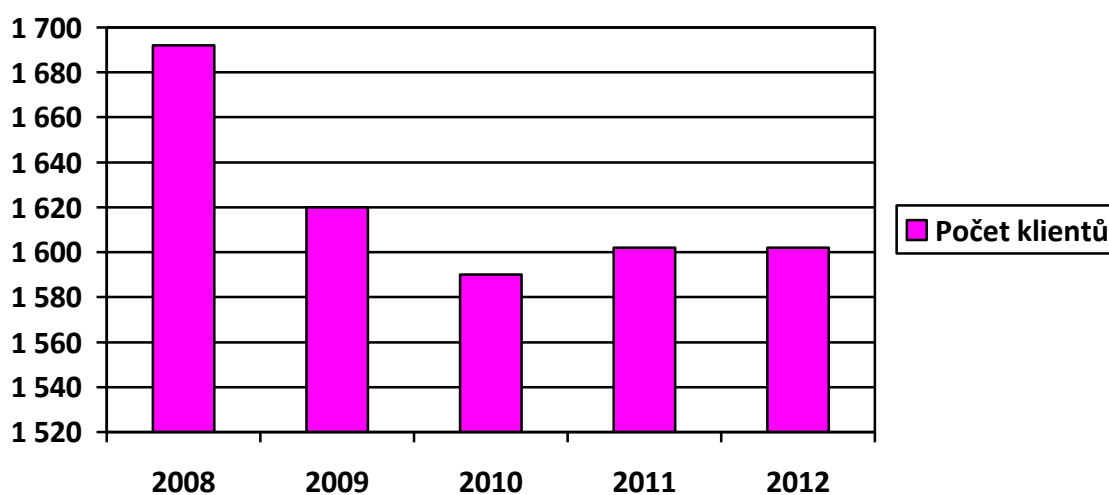
Společnost buduje silnou pobočkovou síť, kde má každý zákazník svého stálého bankovního poradce, což zajišťuje individuální přístup. Klienti banky jsou řádně segmentováni, dle konkrétního segmentu je následně přidělena odpovídající obsluha. Kvalitní poradenství je hlavní konkurenční výhodou XYZ, a.s., proto společnost neustále investuje do vzdělávání bankovních poradců. Banka své investice směřuje i do vývoje přímých kanálů, aby svým klientům své služby co nejvíce zjednodušila.

Tab. 1. Základní údaje společnosti XYZ, a.s. (vlastní zpracování)

Základní údaje	2008	2009	2010	2011	2012
Prům. přepoč. počet zaměstnanců	7 981	7 958	7 819	7 855	7 845
Počet obchodních míst	394	398	395	397	399
Počet klientů (v tisících)	1 692	1 620	1 590	1 602	1 602
Počet bankomatů	673	685	677	693	702

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že banka stále pracuje na rozšiřování své distribuční sítě. V roce 2012 se těší nejvyššímu počtu poboček i bankomatů, společnost se snaží být svým klientům co nejvíce dostupná. Počet zaměstnanců stejně jako klientů se v posledních pěti letech příliš nezměnil.

Graf. 1. Vývoj počtu klientů – občanů v jednotlivých letech (vlastní zpracování)



3.5 Ekonomický vývoj společnosti

Český bankovní trh je již poměrně stabilní a snaží se odolávat dopadům a vlivům ekonomické krize. XYZ, a.s. je obecně vnímána jako velmi silná banka, jež má důvěru klientů a to zejména díky její zahraniční matce. Klíčem k úspěchu je značka společnosti, ale také univerzální bankovní model postavený na výběru depozit od klientů a poskytování úvěrů.

Poslední rok, tedy rok 2012 byl pro celý bankovní sektor stejně tak i pro společnost XYZ,a.s. poměrně náročný. I když se všeobecně předpokládal mírný růst české ekonomiky, byl rok 2012 stejně jako rok 2009 bohužel dalším rokem hospodářského poklesu. Příčinou tohoto propadu byla především klesající domácí poptávka, jež úzce souvisela se spotřebitelským a investičním pesimismem českých domácností a firem. Dalším nepříznivým faktorem bylo snížení klíčové úrokové sazby centrální bankou téměř na nulovou úroveň, to bankovnímu prostřední rozhodně neprospělo.

I přes složitou situaci v makroekonomickém prostředí pokračovala XYZ,a.s. v růstu provozní výkonnosti a ziskovosti. Čistý zisk za rok 2012 dosáhl 14 miliard Kč. Celkové obchodní výsledky byly pozitivní. Meziročně rostly jak celkové objemy úvěrů, tak i celkové objemy vkladů. Nepatrně stouply provozní náklady, celkové náklady rizika meziročně poklesly.

S velkými problémy se však začala potýkat zahraniční matka XYZ, a.s., ta se ve čtvrtém čtvrtletí loňského roku dostala dokonce do ztráty 476 miliard eur, tedy asi 12 miliard korun a nezbývá jí nic jiného než i nadále snižovat své náklady. Analytiky tak vysoký propad zaskočil, v loňském roce totiž společnost evidovala zisk ve výši 100 milionů eur. Tyto problémy způsobila hlavně krize v Řecku.

3.6 Portfolio nabízených produktů

Společnost XYZ, a.s. patří mezi lídry bankovního trhu a tomu odpovídá i její rozsáhlé portfolio finančních produktů. Produkty je možné rozdělit do několika základních oblastí a to:

Dle konkrétních skupin, pro které jsou určeny:

- občané (mládež a studenti, děti)
- podnikatelé

- firmy – malé s obratem do 60 milionů Kč
 - velké s obratem nad 60 milionů Kč
- veřejná správa

Dle typu produktu:

- depozitní produkty
- úvěrové produkty
- spoření
- investování
- pojištění

3.6.1 Depozitní produkty

Základním produktem banky jsou bezesporu běžné účty. Banka klientovi nabízí flexibilní balíček služeb, jenž si může přizpůsobit dle svých potřeb. Základní varianta tohoto balíčku obsahuje běžný účet v českých korunách, embosovanou platební kartu s cestovním pojištěním do zahraničí, měsíční elektronický či papírový výpis a kanály přímého bankovníctví (internetové bankovníctví, mobilní bankovníctví či telefonní bankovníctví). Balíček je možné si dále rozšířit i o produkty jako je pojištění platební karet, balíček odchozích transakcí a další.

Konkurenční výhodou běžného účtu nabízeného společností XYZ, a.s. je vrácení určitého procenta poplatku za vedení účtu, pokud jej klient aktivně využívá. Další výhodou jsou speciální programy pro seniory, podnikatele či rodinné příslušníky. V nabídce jsou samozřejmě i speciální účty pro děti do patnácti let, studenty či podnikatele.

3.6.2 Úvěrové produkty

Druhým typem nejvyužívanějších produktů jsou produkty úvěrové. Nejčastěji jsou využívány k financování spotřebního zboží, bydlení či studia. Nejběžnějšími typy jsou kontokorentní úvěry, kreditní karty, spotřebitelské úvěry a hypoteční úvěry. Společnost XYZ, a.s. nabízí velké množství a nejrůznější varianty těchto úvěrů, jež mají svá specifika.

Kreditní karta může klientovi přinést nejen pětáctyřicetidenní bezúročné období, ale i rozsáhlý slevový program, asistenční služby, pojištění, prodloužené záruky či spoření na penzi. Spotřebitelské úvěry jsou úvěry bez účelové, banka tedy nesleduje účel využití peněz.

Naopak hypoteční úvěry, které jsou specifické zástavním právem k nemovitosti, jsou úvěry účelové. Nejčastějším účelem je koupě domu či bytu, rekonstrukce objektu či výstavba nemovitosti. Společnost XYZ, a.s. má ve své nabídce hypoteční úvěry, jež klientovi umožní získat neúčelovou část úvěru až do výše 400 tisíc korun, odložit splácení až o 12 měsíců, v případě složité finanční situace snížit splátky až o polovinu či přerušit splácení po dobu 3 měsíců. Velmi populární jsou v dnešní době rovněž takzvané americké hypotéky, které jsou sice spojeny se zástavním právem k nemovitosti, ale k čemu jsou peníze použity, banka nezjišťuje.

3.6.3 Spoření

Klíčovými produkty spořicí oblasti jsou zejména spoření na penzi, spořicí konta, termínované vklady a účty, stavební spoření, garantované vklady či velmi oblíbená spořicí konta pro děti. Jelikož však ČNB stále snižuje úrokové sazby, jsou tyto produkty vhodné spíše pro ty klienty, kteří si chtějí odkládat volné finanční prostředky a vytvářet rezervu, avšak neočekávají příliš vysoké zhodnocení. Je-li hlavním záměrem klienta zhodnotit své finance, musí je dle požadovaného výnosu vystavit určitému riziku, což je typické pro investování.

3.6.4 Investování

Nechce-li klient investovat přímo do cenných papírů, společnost XYZ, a.s. mu umožňuje investovat na kapitálových trzích prostřednictvím otevřených podílových fondů. Tyto fondy jsou pod záštitou jedné z největších investičních kapitálových společností na českém trhu. Jednotlivé fondy se liší zejména v podkladových aktivech, do kterých investují, a pak také ve strategiích, s nimiž investují. Klient si může vybrat z dluhopisových, peněžních či akciových fondů. Kolektivní investování umožňuje zhodnocovat finanční prostředky i v zahraničních fondech, kde je možnost investovat v cizích měnách a rozložit tak riziko investice do různých zeměpisných oblastí. Obecně platí, že čím vyšší riziko investor podstoupí, tím vyšší výnos může získat.

3.6.5 Pojištění

Poslední základní oblastí produktů je pojištění, jež je rozděleno do dvou hlavních skupin na pojištění osob a na pojištění majetku. Společnost XYZ, a.s. nabízí pro své klienty širokou škálu možností. Například rizikové životní pojištění k hypotečnímu úvěru je dnes zejména pro mladé lidi téměř samozřejmostí. Dále je možnost využít životního pojištění, pojištění platební karet, pojištění pravidelných plateb, pojištění penze, pojištění domácnosti nebo nemovitosti, pojištění schopnosti splácet, cestovní pojištění či auto-pojištění a řadu dalších.

3.7 Analýza

3.7.1 Analýza základních ekonomických údajů za roky 2008-2012

Tab. 2. Základní ekonomické údaje za roky 2008-2012 (vlastní zpracování)

Konsolidované údaje (v mil. Kč)	2008	2009	2010	2011	2012
Čisté provozní výnosy	32 927	32 195	32 386	32 764	32 689
Provozní náklady celkem	- 14 024	- 13 521	- 12 666	- 13 489	- 13 511
Čistý zisk náležící akcionářům	13 161	11 007	13 330	9 475	13 953
Úvěry klientům	364 040	372 303	384 593	434 386	451 547
Vklady klientů	554 570	551 809	538 051	560 701	579 067
Vlastní kapitál celkem	63 013	68 792	76 078	81 850	100 577
Kapitálová přiměřenost ² (v %)	12,13	14,08	15,27	14,61	14,7

² Kapitálová přiměřenost je minimální výše kapitálu, jež musí s ohledem na objemy a rizikovost obchodů banka udržovat na určité hranici. Čím vyšší kapitálová přiměřenost, tím vyšší pravděpodobnost, že banka bude schopná dostát svým závazkům.

Z výše uvedené tabulky je zřejmé, jak se společnosti XYZ, a.s. dařilo v uplynulých pěti letech. V roce 2008 byl makroekonomický vývoj nerovnoměrný a zejména v druhé polovině roku došlo k prudkému poklesu ekonomické aktivity v České republice. I přesto XYZ, a.s. vykázala čistý zisk ve výši 13 161 milionů korun, což znamenalo nárůst téměř o 18 % oproti roku 2007. Čisté provozní výnosy rovněž vrostly a to o 13,6 %, naopak čisté provozní náklady mírně poklesly o 6,4 %.

Rok 2009 byl ovlivněn globální recesí a v České republice opět došlo k výraznému ekonomickému poklesu. Hrubý domácí produkt poklesl o 4,1 %. První polovina roku byla ve znamení velkého propadu, druhá polovina potvrdila konec recese, avšak obrat k lepšímu byl jen velmi pozvolný. Čistý zisk XYZ, a.s. se snížil o 16,4 % oproti loňskému roku. Celkové provozní výnosy se mírně snížily, provozní náklady naopak poklesly o 3,3 %.

Rok 2010 může být nazván rokem pokrizovým jak pro globální tak i českou ekonomiku. Růst světové ekonomiky dosáhl růstu o 4,9 %. Tohle silné oživení se promítlo i do výkonnosti české ekonomiky, jež rostla oproti roku 2009 o 2,2 %. Zisk XYZ, a.s. opět zaznamenal nárůst a to dokonce o 21,1 % ve srovnání s rokem předcházejícím. Na tomto zlepšení se podílí mírný nárůst výnosů, jež vrostly o 1,5 %, úspory provozních nákladů, jež meziročně poklesly o 4,3 % a snížení nákladů rizika.

V roce 2011 vyvrcholila evropská dluhová krize, kdy se do dluhových problémů začaly dostávat kromě Řecka, Portugalska či Irska i Itálie a Španělsko. To mělo samozřejmě nepříznivý dopad na ekonomický růst eurozóny, co by pro Českou republiku obchodního partnera číslo jedna. Důsledkem této krize byl prudký pokles čistého zisku XYZ, a.s. a to meziročně téměř o 28 %. Čisté provozní výnosy se zvýšily o 1,2 %. Rok 2011 byl pro banku rokem velkých investic, vynaložila vyšší výdaje zejména na vzdělávání svých pracovníků, zlepšení infrastruktury a také rozvoj přímých kanálů. Díky tomu došlo k navýšení provozních nákladů o 6,5 % oproti roku 2010.

Čisté provozní výnosy se v pozorovaných letech pohybovaly v podobném rozmezí. U čistých provozních nákladů jsou již zřetelné malé výkyvy, a to zejména v roce 2010 kdy klesly až na hodnotu 12 666 milionů korun, v následujících letech se již náklady opět pozvolna zvyšovaly. Co se zisku týče, mimořádně úspěšný byl zejména loňský rok, kdy společnost vydělala bezmála 14 miliard korun, což bylo nejvíce za posledních pět let. Oproti roku 2011 se dokonce zisky zvýšily téměř o 4,5 miliardy korun. Tato skutečnost potvrzuje,

že ekonomika se postupně stabilizuje. Vklady klientů se po celé sledované období pohybují ve stejných hodnotách, u úvěrů však dochází k významnému nárůstu, což je pro banku pozitivní.

3.7.2 Analýza trhu

V současnosti je bankovní trh dle České národní banky (© 2003 – 2013) stabilní a ziskový. Celkové vklady vysoce převyšují nad úvěry, tím je zajištěna dostatečná rezerva hotovosti a bankovní systém tak nemusí být závislý na finanční podpoře ze zahraničí. Poměrem úvěrů ke vkladům, který je kolem 80 %, se český bankovní sektor řadí mezi nejnižší hodnoty v Evropské unii vůbec. Většina českých bank je vlastněna evropskými bankovními skupinami. Na základě pravidelných zátěžových testů ČNB bylo zjištěno, že české banky jsou schopné obstát i ve velmi nepříznivém ekonomickém období. Kapitálová vybavenost bank je na velmi dobré úrovni, v klíčovém ukazateli kapitálové přiměřenosti české banky vysoce přesahují stanovenou minimální hranici.

Na českém bankovním trhu aktuálně působí 44 bank a poboček zahraničních bank. Část těchto bank jsou bankami specializovanými, neposkytují všechny bankovní produkty a služby, ale specializují se na určité oblasti, zejména úvěrovou, patří sem například Hypoteční banka, Stavební spořitelna a další. Převážná většina bank jsou však bankami univerzálními, které svým klientům nabízejí širokou škálu produktů a služeb. (Banky v České republice, © 2011)

3.7.3 Analýza prodeje

Obecně největší zisk mají banky z úvěrových produktů, jelikož díky marži a úrokům na nich nejvíce vydělávají. Rok 2011 byl pro XYZ, a.s. v oblasti úvěrů velmi úspěšný, významně posílila svůj tržní podíl v oblasti hypoték pro občany, jejichž objem vrostl oproti roku 2010 o 13,6 %, tedy na 123,6 miliard korun. Počet spotřebitelských úvěrů sice nepatrně klesl, ale zvýšil se jejich objem.

Tab. 3. Objemy úvěrových produktů pro občany (vlastní zpracování)

OBČANÉ	2007	2008	2009	2010	2011
Počet hypotečních úvěrů	66 600	76 700	82 700	89 900	101 200
Objem hypotečních úvěrů (v mld. Kč)	75	90,5	100,4	109,3	123,6
Počet spotřebitel- ských úvěrů	192 300	219 200	225 100	219 000	206 800
Objem SÚ a čerpa- ných kontokorentů (v mld. Kč)	15,3	17,3	16	14,7	14,8
Objem úvěrů z kreditních karet (v mld. Kč)	2,1	2,6	2,7	2,6	2,6
Počet aktivních kre- ditních karet	154 500	181 900	182 100	168 700	163 200

3.7.3.1 Distribuční kanály

Primárním místem pro poskytování produktů a služeb je pro společnost XYZ, a.s. rozsáhlá pobočková síť.

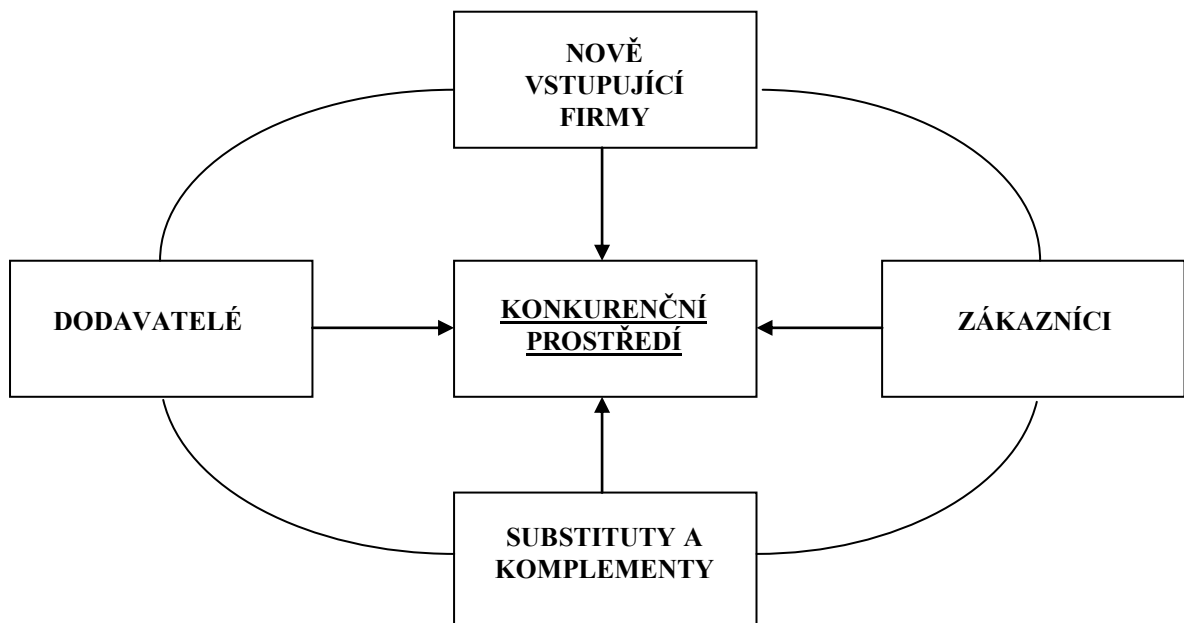
V dnešní době globalizace a uspěchaného životního stylu, kdy je kladen důraz na rychlost a jednoduchost, společnost postupně přesouvá obsluhu klientů na kanály přímého bankovníctví, jež jsou neustále vyvíjeny a zlepšovány. Základním druhem přímého bankovníctví je bezesporu bankovníctví internetové a telefonní, které na konci roku 2011 využívalo 1,6 milionů klientů, tedy 66,2 % z celkového počtu. Internetové bankovníctví umožňuje klientovi sledovat všechny produkty, jež u peněžního ústavu má, tedy nejen běžné účty, ale i úvěrové, spořicí, investiční a penzijní produkty. K základním funkcím internetového bankovníctví patří příkazy k úhradě, nastavení, změna či zrušení trvalých příkazů a inkas, přizpůsobení limitů výběrů u platebních karet nebo stažení elektronických výpisů z účtů. Klient si navíc může požádat o schůzku v bance v konkrétním termínu, který mu vyhovuje, či si dokonce online zažádat o spotřebitelský úvěr nebo kreditní kartu, aniž by musel chodit na

pobočku. Velmi oblíbeným se stalo i mobilní bankovníctví umožňující klientům ovládat své účty díky aplikaci v chytrém telefonu.

Dalšími prodejními kanály jsou distribuční sítě dceřiných společností a v případě některých produktů i sítě obchodních partnerů. Velmi významná je i spolupráce s takzvanými třetími stranami, respektive finančními zprostředkovateli. Tato spolupráce nemá smluvní formu a funguje na principu vyjednávání. Finanční zprostředkovatel se pro svého klienta snaží u banky domluvit co nejlepší podmínky, pro banku to následně znamená nového klienta a novou produkci.

3.7.4 Analýza konkurence

Konkurence je zejména v bankovním sektoru v posledních letech velmi často skloňované slovo. Analýzu konkurence je možné charakterizovat jako externí analýzu, její podstatou je identifikovat základní úrovně konkurence. K tomu je možné použít schéma pěti konkurenčních sil dle Portera.



Obr. 4. Pět konkurenčních sil dle Portera (Kovář, 2008, s. 106)

Ohrožení – nové vstupující firmy

Bankovní sektor se v České republice začal plně rozvíjet po uvolnění režimu na počátku devadesátých let, kdy na trh vstoupilo několik významných bank, které v současnosti hrají v bankovníctví zásadní roli. Patří mezi ně společnost XYZ, a.s., Česká spořitelna, a.s., ČSOB, a.s., Raiffeisenbank a GE Money Bank. Politická situace se postupně stabilizovala, bankovní sektor se neustále rozvíjel a postupně docházelo k jeho nasycení. Banky poskytovaly podobné služby za podobné ceny, což bylo dlouhodobě neudržitelné. Přišla potřeba se diferencovat, inovovat a tak začal konkurenční boj.

Vstup na poměrně nasycený trh a hlavně udržet se na něm není jednoduché, přesto do České republiky přichází noví konkurenti a s nimi i cenová konkurence. Nové banky se zpočátku soustředily zejména na získávání klientů a sbírání vkladů, avšak postupně již rozšiřují své nabídky produktů a služeb s cílem dotáhnout jejich velké konkurenty. Například taková Zuno Bank získává nového klienta každých osm minut a jejich počet již dosáhl přes 50 tisíc. Největší co do počtu klientů z nových bank je mBank, v České republice působí již pět let a má přes 400 tisíc klientů. Hned za ní je Fio banka, jejíž služby využívá přes 200 tisíc klientů. Tato čísla jsou přinejmenším alarmující a stávající banky, jež doposud ovládaly trh, na ně musí reagovat. (Šittner, 2012)

Stávající konkurenční prostředí

Banky mezi sebou neustále soupeří a snaží se získat co nejvýhodnější postavení na trhu. Zdokonalují své produkty, inovují distribuční kanály, přizpůsobují své ceny. Základní služby jako je založení účtu či uložení finančních prostředků, jsou již samozřejmostí. V nabídce je dnes široká nabídka produktů a služeb, které jsou následně přizpůsobeny dle přání samotného klienta. Aby banky v konkurenčním prostředí obstály, musí však klientovi nabídnout přidanou hodnotu, tedy něco navíc. Nápomocná může být i dobrá reklamní kampaň, prostřednictvím níž může být oslovena široká veřejnost.

Ačkoliv je vliv nově vstupujících bank na český trh, jako jsou kupříkladu Fio banka, Air bank, Zuno Bank či mBank, stále silnější, za největší konkurenty pro společnost YXZ, a.s. je možné stále považovat především Českou spořitelnu a ČSOB. XYZ, a.s. si stojí za tím, že nabízí dobrý poměr kvality a ceny a nehodlá bojovat o klienty pouze cenou. Opravdovou kvalitu bankovních služeb klient pozná tehdy, musí-li řešit nějakou složitější situaci,

jež vyžaduje odbornou pomoc bankovního poradce. V tomto směru je XYZ, a.s. daleko před bankami, které na trhu působí krátce a své zkušenosti teprve nabývají.

3.7.4.1 Česká spořitelna, a.s.

Česká spořitelna, a.s.

sídlo: Praha 4, Olbrachtova 1929/62, PSČ 140 00

IČ: 45244782

DIČ: CZ 699001261

Zapsána v obchodním rejstříku Městským soudem v Praze, oddíl B, vložka 1171

Kód banky pro účely platebního styku: 0800

Česká spořitelna má na českém trhu pevné postavení s dlouholetou tradicí, jež sahá až do roku 1825, kdy byla založena Spořitelna česká, tedy nejstarší předchůdce dnešní České spořitelny. Od roku 1992 je akciovou společností nabízející své produkty a služby přibližně 5,2 milionům klientům a je tedy největší bankou v českém bankovním sektoru. Počínaje rokem 2000 se stala součástí Erste Group, velké finanční skupiny poskytující své služby ve střední a východní Evropě.

Česká spořitelna je univerzální bankou zaměřující se zejména na drobné klienty, malé a střední firmy, města a obce. Své klienty obsluhuje prostřednictvím 652 poboček a 1466 bankomatů. V jejím portfoliu se nachází široká škála produktů od běžných účtů, přes úvěrové produkty, spořicí produkty, investiční produkty či pojištění. Všechny produkty jsou přizpůsobeny na míru jednotlivým skupinám, dětem, studentům, seniorům, občanům, podnikatelům či firmám. (Česká spořitelna, a.s., ©2013)

3.7.4.2 ČSOB, a.s.

Československá obchodní banka, a.s.

sídlo: Radlická 333/150, 150 57 Praha 5

IČ: 00001350

DIČ: CZ 699000761

Zapsána v obchodním rejstříku vedeném Městským soudem v Praze, oddíl B XXXVI, vložka 46

Kód banky pro účely platebního styku: 0300

Československá obchodní banka byla založena v roce 1964 jako státní instituce, v roce 1999 byla privatizována a jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC bank. V současnosti je rovněž univerzální bankou a v oblasti retailového bankovníctví působí pod dvěma obchodními značkami, ČSOB a Poštovní spořitelna.

V oblasti poskytování služeb se zaměřuje na široký segment, fyzické osoby, malé a střední podniky, korporátní klientelu. Tři miliony klientů jsou obsluhováni prostřednictvím 253 poboček ČSOB, dále finančních center Poštovní spořitelny i obchodních míst České pošty. Kromě bankovních služeb nabízí svým klientům i pojistné a penzijní produkty, financování bydlení, kolektivní investování, správu majetku a další specializované služby. (ČSOB, ©2013)

Ohrožení ze strany substitutů a komplementů

Bankovní produkty jsou snadno nahraditelné, modelovou situací je, když neuspěje klient u jedné banky, jde to zkusit do druhé. Lidé si dnes umí velmi dobře spočítat, kolik zaplatí za půjčení peněz. Dnešní klient je stále chytřejší a má-li možnost, půjčí si peníze raději v rodině nebo od známých a ušetří tak tisíce korun na úrocích. Totožná situace nastává i v oblasti investování. Centrální banka neustále snižuje úrokové sazby, čímž nutí banky snižovat úroky na termínovaných vkladech či spořicíh účtech na minimum. Klienti proto začínají investovat například do nemovitostí, zlata nebo starožitností, než aby nechali peníze doslova ležet v bance.

Odběratelé – klienti

Klienti mají významnou vyjednávací sílu, jelikož spokojený klient je středem zájmu každého bankovního ústavu. Pro zákazníka je klíčová co nejnižší cena produktu či služby a vysoká kvalita. Nedosáhne-li svého, není pro něj problém přejít k jinému dodavateli, tedy změnit banku za takovou, jež mu vyhoví.

Je proto velmi důležité budovat s klientem vztah již od samotného počátku jeho vstupu do banky a tím i jeho loajálnost. Významnou roli hraje i počet produktů, které klient u banky využívá. Stoupá-li angažovanost klienta, klesá vyjednávací síla (má-li klient u jedné

banky například běžný účet, hypoteční úvěr, spotřebitelský úvěr, kreditní kartu a pojištění, je pro něj obtížnější změnit ji, než pokud je vázán pouze běžným účtem).

Dodavatelé – klienti

Klient je pro banku nejen zákazníkem, ale i dodavatelem a i zde uplatňuje svoji vyjednávací sílu. Jedna ze základních funkcí banky je přijímání vkladů od klientů, čím více peněz v peněžním ústavu uloží, tím více jich banka může uvolnit do oběhu. Na druhé straně zákazník vyžaduje co nejvyšší zhodnocení s co pokud možno nejnižším rizikem, a proto si velmi pečlivě vybírá, kam své peníze uloží, čímž opět staví konkurenty proti sobě.

3.7.5 SWOT analýza

Analýza SWOT identifikuje silné a slabé stránky podniku, příležitosti a ohrožení. Jejím cílem je odhalit ty faktory, které bezprostředně ovlivňují podnikání. Silné a slabé stránky jsou řazeny k vnitřním faktorům, jedná se tedy o interní analýzu. Naopak příležitosti a ohrožení jsou faktory vnější, tady se tedy jedná o externí analýzu. Důvod, proč by měla být SWOT analýza prováděna je ten, že dokáže včas identifikovat nové příležitosti a ohrožení, se kterými může společnost dále pracovat nebo jim naopak předejít.

3.7.5.1 Silné stránky

- široká síť poboček
- zázemí silné zahraniční finanční instituce
- stabilita
- důvěryhodnost
- dobré jméno společnosti, silná značka
- široká nabídka produktů a služeb
- garantovaná úroveň služeb
- individuální přístup ke klientům
- odbornost a profesionalita
- rozsáhlá klientela

- získání mnohých ocenění
- kvalifikovaní pracovníci
- dobrá organizace řízení jednotlivých útvarů společnosti
- kvalita poskytovaných služeb
- finanční stabilita a rentabilita
- široké pokrytí trhu díky spolupráci s dceřinými společnostmi
- vysoce propracovaná propagace
- image banky

Jak již bylo zmíněno, společnost XYZ, a.s. je bankou s dlouholetou tradicí a historií, z čehož vyplývají i její konkurenční výhody oproti novým bankám na trhu, jako jsou důvěryhodnost, stabilita, image. Za dobu své působnosti vybudovala rozsáhlou síť poboček po celé republice, aby byla svým klientům co nejvíce dostupná. Nabízí široké portfolio produktů a služeb jak pro fyzické osoby, tak pro podnikatele či právnické osoby. Kvalitně proškolení bankovní poradci jsou připraveni poradit klientům ve všech oblastech, od běžného bankovníctví, přes financování, spoření, pojištění až po investování. Další výhodou je bezesporu i rozsáhlá spolupráce s dceřinými společnostmi, jež umožňuje XYZ, a.s. široké pokrytí trhu de facto ve všech finančních oblastech (stavební spořitelna, penzijní společnost, leasing, factoring, pojišťovna, investiční kapitálová společnost).

Přednosti a kvality banky jsou velmi často oceňovány a důkazem toho je i loňský rok, kdy byla společnost XYZ, a.s. zvolena „Bankou roku 2012“ v soutěži vyhlašované společností Fincentrum a stejné ocenění získala i v roce předloňském. Totožné ocenění obdržela i v roce 2007 v prestižní soutěži MasterCard. V loňském roce byla dokonce oceněna i cenou hospodářských novin jako „Nejlepší banka roku 2012“.

V roce 2005 zavedla jako první banka na českém trhu Garantovanou úroveň služeb, se kterou se zavazuje dodržovat pět základních hodnot a tedy bezpečnost, spolehlivost, rychlost, důvěryhodnost a individuální přístup.

Společnost má rovněž velmi dobře propracovanou svoji propagaci, denně je možné shlédnout reklamní spoty v televizi či v tištěné podobě. XYZ, a.s. se ale soustředí i na out-

doorovou reklamu, například v Praze jezdí potištěné celé vozy metra či tramvají. K propagaci patří i akvizice ve školách a firmách.

3.7.5.2 *Slabé stránky*

- poplatková politika (banka je vnímána jako jedna z nejdražších na trhu)
- internetové bankovníctví (nespokojenost klientů po technické stránce)
- přísné podmínky pro zájemce o úvěrové produkty
- nízká propracovanost věrnostního systému

V posledních letech a zejména v konkurenci s novými bankami, které přišly na trh s nabídkou většiny produktů a služeb bez poplatků, se XYZ, a.s. potýká s negativními ohlasy vůči své poplatkové politice. Banka však nenechala tuto situaci bez reakce a například od ledna roku 2013 zrušila poplatky za vedení úvěrových účtů. Stále si však stojí zatím, že nabízí dobrý poměr kvality a ceny a kvalita je pro ni a její klienty na prvním místě.

Dalším velkým problémem je technické zajištění internetového bankovníctví. Společnost YXZ, a.s. klade velký důraz na bezpečnost, čímž dochází k neustálým aktualizacím a změnám, které často znemožňují klientovi funkčnost jeho internetového přístupu. Ač se to zdá neuvěřitelné, tak tento fakt se v posledních letech stává primárním důvodem, proč klient odchází do konkurenčního peněžního ústavu.

Co se financování týče, banka si velmi obezřetně vybírá klienty, jimž úvěr poskytne. Velmi přísně posuzuje jejich bonitu a schopnost splácet, čímž se chrání před případným rizikem zesplatnění úvěru. Zajímavý je i fakt, že banka již nezohledňuje starobní důchod či rodičovský příspěvek jako příjem a tak vlastně znemožňuje důchodcům či matkám na rodičovské dovolené žádat o jakýkoliv úvěr.

K určitému podcenění dochází i v oblasti věrnostního programu. Společnost XYZ, a.s. neposkytuje mnoho výhod pro stávající dlouholeté klienty. Oproti konkurenci aktivně nenabízí například žádné individuální úrokové sazby u spořicíh produktů. Je samozřejmě schopná osvobodit klienta od poplatků třeba za vedení běžného účtu, k tomu se však uchyluje až tehdy, chce-li klient účet zrušit.

3.7.5.3 Příležitosti

- posílení věrnostního programu pro stávající klienty a tím zvýšení jejich loajality
- rozvoj a usnadnění používání přímého bankovníctví
- další rozšiřování distribuční sítě
- vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich odbornosti
- posílení akvizic k získávání nových klientů
- individuální přístup pro ceny produktů a služeb

Banka by měla v první řadě zapracovat na svém věrnostním programu a nabízet produkty, jež budou zvýhodňovat dlouholeté klienty, čímž částečně zabrání odlivu těchto klientů ke konkurenci. Bohužel u většiny bank na českém trhu je zvykem, že pro nového klienta udělají téměř cokoli, pro stávajícího už méně.

K další změně by mělo jednoznačně dojít v technické oblasti internetového bankovníctví, banka zaznamenává stále více odchodů klientů právě z tohoto důvodu. Obsluhovat své účty z pohodlí domova je pro klienta velmi důležité. Navíc prostřednictvím internetového bankovníctví si může nastavovat a přizpůsobovat služby zdarma, kdežto na pobočce je tento servis zpoplatněn.

Další příležitostí je bezesporu neustálý rozvoj distribuční sítě pro lepší dostupnost klientům. Pobočky i bankomaty by bylo vhodné umístit i do menších měst. Bankovní poradce je třeba neustále vzdělávat a školit, aby byli schopni poradit klientům i v obtížnějších situacích a našli s nimi ta nejlepší řešení jejich problémů.

3.7.5.4 Ohrožení

- konkurence v podobě nových bank na trhu
- inflace
- snižování sazby ČNB
- státní regulace
- loajalita klientů

Jak již bylo výše zanalyzováno, konkurence v bankovním trhu je velmi vysoká, což je důsledek zejména vstupu nových bank do České republiky. Konkurenční boj nutí banky snižovat ceny, přizpůsobovat jednotlivé produkty a hlavně přicházet s neustálými inovacemi, aby na trhu obstály.

Dalším ohrožením jsou makroekonomické ukazatele ovlivňující investiční a kapitálový trh. Je tedy důležité, aby banka obezřetně řídila svá rizika. Snižování sazby Českou národní bankou způsobuje pokles úrokových sazeb u spořicíh produktů, jako jsou terminované vklady či spořicí účty. V posledním roce došlo k rapidnímu poklesu zmiňované sazby.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU MYSTERY SHOPPINGU

4.1 Cíle projektu

Cílem výzkumu trhu v bankovním sektoru jsou zejména dvě oblasti, názorový výzkum a šetření u konkurence. Názorový výzkum zahrnuje názory a postoje klientů, potenciálních klientů, zaměstnanců i neklientů. Podstatou šetření konkurence je shromažďování, analýza a v neposlední řadě vyhodnocování informací o aktivitách konkurenčních peněžních ústavů.

Cílem projektové části je vypracovat projekt zefektivnění mystery shoppingu pro bankovní sektor, jenž je aplikovaný na firmu XYZ, a.s. Na základě porovnání současného stavu a názorového výzkumu provedeného na jednotlivých pobočkách budou navržena případná opatření ke zkvalitnění hodnocení prodeje pomocí metody mystery shopping. Výzkum by měl přinést informace zejména o úrovni a kvalitě poskytovaných služeb. Pomocí kontrolního listu bude hodnocen celý prodejní proces. Celý projekt je zpracován na základě interních dokumentů společnosti XYZ, a.s. a na závěr bude podroben časové, nákladové i rizikové analýze.

4.2 Současný stav mystery shoppingu ve společnosti XYZ, a.s.

Názorový výzkum provádí ve společnosti XYZ, a.s. útvar Průzkum trhu. Jeho hlavní činností je plánování výzkumu, tvorba metodiky a rozhodování o způsobu aplikování výzkumu včetně výběru externí agentury, není-li výzkum prováděn interně. Žádný jiný útvar nemá oprávnění samostatně zajišťovat u externích agentur výzkum trhu či provádět interní výzkumy u klientů, neklientů a zaměstnanců. Chce-li některý z útvarů tento výzkum provést, musí o tom neprodleně informovat útvar Průzkum trhu, jenž navrhne vhodný postup a řešení dle metodiky a v souladu s podmínkami profesních standardů.

Mezi hlavní účastníky procesu výzkumu trhu patří zadavatel, specialista výzkumu a zvolená externí agentura. Zadavatelem je konkrétní pracovník určitého útvaru, z jehož podnětu je výzkum prováděn a který rovněž přijímá následná opatření v návaznosti na konkrétní výsledky výzkumu. Výchozím dokumentem je zpracovaný brief názorového výzkumu, kde jsou specifikovány jednotlivé požadavky na výzkum.

Zadavatel nese zodpovědnost za korektnost veškerých podkladů nezbytných k přípravě výzkumu, jež poskytuje specialistovi výzkumu. Na přípravě se samozřejmě podílí

svými názory a připomínkami. Pracovník útvaru Průzkum trhu, tedy specialista výzkumu, zajišťuje celkovou koordinaci výzkumu od samotné přípravy až po volbu nejvhodnější výzkumné metody. Rozhoduje rovněž o výběru externí agentury, popřípadě zda bude výzkum proveden interně. Při rozhodování posuzuje nabídky jednotlivých dodavatelů a zkušenosti s nimi, ale i další vnitřní a vnější faktory. Ve spolupráci se zadavatelem sestaví pracovní verzi dotazníku, jenž je do finální podoby dopracován na základě připomínek zadavatele.

Dále je na specialistovi stanovit kritéria pro výběr vhodných respondentů a velikost cílového vzorku, to vše opět na základě kooperace se zadavatelem. Externí agentura spolupracuje se specialistou, za úplatu navrhuje řešení výzkumu, realizuje jej a zpracovává výstupy.

Podstata názorového výzkumu spočívá ve sběru informací prostřednictvím kladení otázek a to dle předem připraveného dotazníku. Pro aktivity výzkumu trhu je typická variabilita. Způsob, jakým je prováděn, se odvíjí zejména od tématu dotazování, vzorku respondentů, použité metody, místa a doby dotazování. Výzkumy jsou prováděny periodicky anebo na základě předešlého plánování. Často jsou však realizovány i neplánované výzkumy dle aktuálních potřeb jednotlivých útvarů.

U interních výzkumů je dotazování respondentů a vyhodnocování výsledků prováděno samotnou společností. Na základě požadavků zadavatele je za pomoci útvaru Marketingové analýzy a modelování zpracována databáze, z níž jsou vyloučeni pro dotazování nevhodní klienti a zaměstnanci a rovněž ti, kteří již byli osloveni posledního půlroku. Po dopracování dotazníku do finální podoby je uzavřen a následně specialistou naprogramován v příslušném softwaru. Veškeré pokyny, dotazníky a databáze jsou odeslány do telefonního centra, prostřednictvím něhož jsou jednotliví respondenti dotazováni. Jakmile je oslovena cílová skupina a vyplněny dotazníky, zasílá je telefonní centrum po důsledné kontrole zpět do útvaru Průzkum trhu. Velmi důležitá je samozřejmě statistika výzkumu, tedy kolik klientů bylo úspěšně kontaktováno z použité databáze a kolik naopak neúspěšně. Specifickými interními výzkumy jsou výzkumy zaměstnanecké, jež mají určité odlišnosti. Každý zaměstnanec může být oslovován nanejvýš jednou za tři měsíce, tedy čtyřikrát do roka, přičemž mohou být provedeny maximálně dva výzkumy ročně, kdy jsou oslovováni všichni zaměstnanci dané společnosti. Hlavním úkolem zaměstnaneckého výzkumu je hodnocení spolupráce mezi dvěma útvary banky, kdy jeden hodnotí kvalitu poskytovaných služeb druhým.

Co se externích výzkumů týče, jsou zajišťovány zvolenou agenturou, respektive specializovanou firmou pro výzkum trhu a fungují tedy na principu outsourcingu. Externí agentura provádí dotazování respondentů a zpracovává výsledky. Na základě požadavků zadavatele zpracuje specialista výzkumu zadání pro nejvhodnější agentury, které jako odpověď předloží své návrhy řešení a cenu za realizaci výzkumu. Z finálních nabídek pak specialista výzkumu vybere vítěznou agenturu a doporučí ji útvaru Průzkumu trhu.

4.2.1 Průzkum kvality obsluhy klientů neboli mystery shopping

Důležitou součástí výzkumů jsou průzkumy kvality obsluhy klientů neboli „Client Service Quality“, jako jsou utajené nákupy. Ty slouží zejména jako zpětná vazba o úrovni a kvalitě v poskytování služeb ve vztahu ke klientům a jejich hlavním cílem je sjednotit onu úroveň na všech pobočkách společnosti. Důležité je nahlížet na utajené nákupy jako na nástroj, který poskytuje zaměstnanci zpětnou vazbu a otevírá prostor pro zlepšení. V žádném případě by neměl být využíván k sankcionování či penalizaci pracovníků. Stejně jako názorové výzkumy tak i výzkumy kvality obsluhy klientů jsou děleny na interní a externí.

4.2.2 Interní utajené nákupy

Interní utajené nákupy zabezpečuje tým Kvality a inovace, jež schvaluje jejich realizaci, scénáře, udržuje dohled nad dodržováním standardů kvality, zaškoluje utajené nákupčí a v neposlední řadě vede veškerou evidenci plánovaných a realizovaných utajených nákupů včetně jejich výsledků, jež komunikuje dále k využití. Je třeba upozornit, že každý utajený nákup musí být před jeho provedením schválen, pokud není odsouhlasen, není možné jej uskutečnit.

4.2.3 Externí utajené nákupy

Externí utajené nákupy jsou organizovány útvarem Průzkum trhu za pomoci specializované výzkumné agentury. Tento útvar zodpovídá za dodržování profesních standardů a požadavků zadavatele.

Požadavek je výchozím dokumentem pro zadání utajeného nákupu. Musí obsahovat:

- harmonogram jednotlivých nákupů,
- jejich scénář a důvod provedení,
- pobočku, na které má být proveden,
- určení mystery shoppera.

Na základě požadavku, nejsou-li nalezeny žádné nedostatky, je utajený nákup schválen a zaevidován. Není-li v rozporu s vnitřními předpisy či jinými skutečnostmi pošle příslušný útvar zadavateli do pěti pracovních dnů vyjádření s případným návrhem na úpravu scénáře.

4.2.4 Realizace utajeného nákupu

Samotnou realizaci utajeného nákupu provádí utajený nákupčí dle předem stanoveného a přesně nastudovaného scénáře. V žádném případě nesmí nákupčí zaměstnanci vyrazit ani nikterak naznačit, že se jedná o kontrolní nákup. Vývoj a směr jednání je zcela v rukou pracovníka, nákupčí jej nesmí nijak ovlivňovat ani ho nutit jednání předčasně ukončit. Nákupčí pozorně sleduje a vnímá celou nabídku, sleduje každý detail. Bez zbytečného odkladu ihned po ukončení utajeného nákupu vyplní nákupčí formulář „Hodnocení utajeného nákupu“, do něhož zaznamená celý průběh obchodního jednání. Následně jej elektronicky zašle útvaru, který je k tomu oprávněn. Utajený nákupčí nesmí evidovat jakékoliv informace související s realizovaným nákupem, proto jakoukoliv kopii formuláře neprodleně odstraní.

4.2.5 Evidence a distribuce výsledků

Všechny výsledky utajených nákupů jsou pečlivě evidovány, pověřený útvar nejpozději do tří pracovních dnů zasílá vyhodnocení nákupu příslušnému specialistovi prodejních dovedností, tedy mystery coachi, kterému slouží jako podklad pro odbornou přípravu na coaching konkrétního zaměstnance. Výsledek je rovněž zaslán i zadavateli utajeného nákupu, rozdíl je v tom, že zadavatel zná pouze název pobočky, kde nákup probíhal, nikoliv jméno konkrétního pracovníka. Jméno pracovníka, u kterého nákup probíhal, zná pouze specialistka prodejních dovedností, který ho v žádném případě nesmí vyrazit a to ani vedoucímu hodnocené pobočky. Navíc ke zveřejnění jména musí nejdříve pracovník udělit svůj souhlas.

4.2.5.1 Audio nahrávka

Důležitým výstupem Client Service Quality se stala audio nahrávka, jež byla ve společnosti XYZ, a.s. zavedena v roce 2009 a posunula výzkum o další krok dopředu. Audio nahrávka zaznamenává celé obchodní jednání od vstupu mystery shoppera na pobočku až po její opuštění. Aby bylo možno audio nahrávku pořídit, je nutný souhlas hodnoceného pracovníka. Na počátku pracovního poměru je tedy každý zaměstnanec seznámen se sou-

hlasem s pořízením zvukového záznamu. Jeho udělení je samozřejmě dobrovolné. Je-li pořízena audio nahrávka u zaměstnance, který souhlas neposkytl, je bez zbytečného odkladu zničena. Veškeré záznamy jsou archivovány po dobu dvou let, kdy jsou k dispozici specialistovi prodejních dovedností.

Souhlas s pořízením zvukového záznamu může být samozřejmě ze strany pracovníka kdykoliv písemně odvolán, v takové situaci jsou všechny audio nahrávky daného zaměstnance smazány. Audio nahrávka slouží zejména k výukovým účelům a zároveň nabízí zaměstnanci možnost posoudit kvalitu daného jednání. Její hlavní výhodou je bezesporu zpětná vazba. Díky ní může mystery coach zanalyzovat silné a slabé stránky pracovníka a zpětně je s ním rozebrat. Dává tedy zaměstnanci prostor ke zlepšení a rozvoji obchodních dovedností.

4.2.5.2 Zásady využití audio nahrávky

Jak již bylo výše zmíněno, mystery coach je oprávněn využívat nahrávku pouze pro odborný coaching hodnoceného zaměstnance a to za určitých podmínek:

- zvukový záznam může být použit pouze k hodnocení a odbornému coachingu pouze toho zaměstnance, u něhož byl utajený nákup realizován,
- mystery coach není oprávněn poskytnout nahrávku a jméno hodnoceného pracovníka třetí osobě (tedy ani přímému nadřízenému onoho zaměstnance), danou pobočku může seznámit pouze s jeho konečným výsledkem,
- mystery coach nesmí vytvářet kopie audio nahrávky a je povinen ji neprodleně po odborném coachingu s hodnoceným odstranit ze všech svých přenosných médií,
- specialista prodejních dovedností je mimo jiné povinen zachovávat mlčenlivost o osobních údajích pracovníků.

4.3 Zhodnocení současného využití mystery shoppingu ve společnosti

XYZ, a.s.

Mystery shopping je hlavním nástrojem, jenž společnost XYZ, a.s. využívá k pravidelné kontrole úrovně obsluhy a kvality poskytovaných služeb zákazníkům. Mystery shopping je zaštiťován samostatným útvarem, což šetří náklady společnosti a především zajišťuje jeho efektivní průběh. Co se externího mystery shoppingu týče, XYZ, a.s. nemá momentálně

navázanou dlouhodobou spoluprací s žádnou z externích agentur a nevyužívá tak možné slevy, kterou agentury při takové spolupraci poskytují.

Co se samotného procesu mystery shoppingu týče, od zadání požadavku až po vyhodnocení výzkumu, má společnost XYZ, a.s. celý systém velmi dobře propracovaný. Byly však zjištěny jisté nedostatky a to zejména v oblastech utajení mystery shoppera, vnímání této hodnotící metody ze strany zaměstnanců a omezení mystery shoppingu co do kontroly pouze odborných znalostí a kvality jednání.

Mystery shopper se ve většině případů vyznačuje tím, že se nechce legitimovat, tedy odmítne bankovnímu poradci předložit doklad totožnosti s tím, že není klientem a že potřebuje pouze určité informace dle nastudovaného scénáře. Obchodní jednání je často strojené, scénáře se opakují (mystery shopper požaduje informace k založení běžného účtu, mystery shopper má zájem o úvěr, mystery shopper má volné finanční prostředky a potřebuje je zhodnotit atd.). A tady je odkryto další omezení. Je srozumitelné, že scénáře se vždy musí týkat určitého produktu, jenž konkrétní společnost nabízí, a proto není možné je neustále obměňovat. Pokud by však při obchodním jednání mystery shopper zastával i určitou roli (naštvaný klient, smutný klient, šťastný klient apod.) a došlo by tedy k zapojení i emoční stránky, snížilo by se nejen riziko jeho odhalení, ale ukázalo by se, jak bankovní poradce umí jednat v emočně vypjatých situacích, které jsou při jednání s lidmi na denním pořádku.

Nepropracovaná identita mystery shopperů umožňuje jejich odhalení i na základě předávání informací mezi pracovníky. Mají-li podezření, že se jednalo o utajený nákup, ihned s touto skutečností kontaktují své kolegy a mohou tak být ohroženy konečné výsledky výzkumu.

Mystery shopping může být pro společnost velmi přínosný, ne úplně stejně to však vnímají její zaměstnanci. Většina z nich pohlíží na mystery shopping negativně, čímž může opět docházet ke zkreslování konečných výsledků. Je potřeba docílit toho, aby byl mystery shopping přijat pracovníky jako prostředek pro zlepšení a zvládnutí určitých situací při jednání s klientem.

4.4 Stanovení hodnocených kritérií metodou mystery shopping

Na počátku každého průzkumu je nezbytné stanovit si určitá kritéria, jež budou jakýmsi vstupními údaji pro celý výzkum. Tato kritéria budou určovat, co bude mystery shopperem sledováno a následně hodnoceno. Hodnocená kritéria by se měla odvíjet od cílů výzkumu a tématu mystery shoppingu, jejich počet je individuální. Základními kritérii jsou bezesporu vzhled provozovny, vystupování či vzhled pracovníka, jeho znalosti a komunikační dovednosti, prodejní proces a další.

4.4.1 Vzhled pobočky

Banka YXZ, a.s. obsluhuje své klienty prostřednictvím široké distribuční sítě, jež má jednotný design, který se může jen nepatrně lišit. Mystery shopper se tedy bude zaměřovat zejména na uspořádání pobočky, tedy je-li na první pohled přehledná, dále zda je dobře označená, je-li na viditelném místě vyvěšena otevírací doba a také jsou-li dostupné produktové letáky, aniž by klient musel oslovit bankovního poradce.

4.4.2 Vzhled bankovního poradce

Jelikož je bankovní prostředí prostředím formálním a konzervativním, měl by tomu odpovídat i vzhled bankovního poradce, který danou společnost reprezentuje. XYZ, a.s. sice nevyžaduje u svých pracovníků stejnokroj, avšak společenský oděv a celková upravenost je nutností. Všechny tyto faktory na klienta působí a zanechají v něm dojem pozitivní nebo v horším případě negativní. Bankovní poradci by neměli mít na viditelných místech tetování ani piercing, ženy by se měly vyvarovat výraznému líčení, muži extravagantním účesů.

4.4.3 Přivítání

Aby se klient cítil při obchodním jednání dobře, je důležité jej řádně přivítat. Mystery shopper se tedy zaměří zejména na to, jestli jej někdo na pobočce vůbec zaregistroval a popřípadě nasměroval k určitému zaměstnanci. Následně bude hodnotit celý uvítací proces, tedy zda se mu bankovní poradce představil, pozdravil ho, podal mu ruku, nabídl místo, a jak dalece byl či nebyl ochoten vyslechnout jeho požadavek.

4.4.4 Zjišťování potřeb

Jak již bylo zmíněno, XYZ, a.s. klade velký důraz na individuální přístup klienta, s čímž velmi úzce souvisí právě znalost jeho potřeb a přání. V této fázi se tedy mystery shopper zaměří především na otázky na jeho osobu a co jimi dotýčný bankovní poradce zjišťuje, tedy základní informace (rodinný stav, partner, děti, bydlení), finanční situaci (příjem, využití bankovních služeb, volné finanční prostředky, již využívané finanční produkty) či plány do budoucna. Cílem hodnocení tedy bude, aby bankovní poradce zjistil co nejvíce informací o mystery shopperovi.

4.4.5 Prodejní proces

Bankovní poradce již zná potřeby mystery shoppera a měl by tedy přijít s konkrétní nabídkou. Utajený nákupčí se v první řadě zaměří na odborné znalosti poradce a správné vysvětlení parametrů nabízeného produktu. V návaznosti na zjištěné potřeby by měl nabídnout i další produkty, zmínit výhody dané nabídky a zejména pak užitek. Mystery shopper se rovněž zaměří na cenu, zda byla sdělena a jakým způsobem. Důležitým okamžikem bude práce s námitkou, jež by měl mít mystery shopper pro danou situaci připravenou. Bankovní poradce by měl námitku konkretizovat, vyjádřit pochopení, přesvědčivými argumenty ji nákupčímu vyvrátit a následně se ujistit, že byla opravdu překonána. Poradce by neměl zapomenout na doporučení a produktový leták.

4.4.6 Zpětná vazba

Bankovní poradce by se měl ujistit, zda mystery shopper nabídce rozumí a že mu dané řešení vyhovuje. Důležité je závěrečné shrnutí jednání a nastínění dalšího postupu. Mystery shopper sleduje, zda se pracovník snaží obchod uzavřít a dotáhnout do konce, tedy k prodeji. Neměl by zapomenout na předání vizitky, ověření kontaktu na mystery shoppera, aby jej mohl případně kontaktovat, jak se rozhodl.

4.4.7 Rozloučení

Hodnotící kritérium rozloučení zahrnuje formální zvyky jako postavení se, podání ruky, poděkování mystery shopperovi za návštěvu, popřípadě upozornění, že se na bankovního poradce může kdykoliv obrátit s případnými dotazy.

4.5 Příprava projektu

Celému projektu musí předcházet jeho důkladná příprava. Na počátku je nutné definovat problém, tedy stanovit cíle výzkumu, vybrat výzkumnou agenturu a cílové skupiny, respektive pobočky, které budou hodnoceny. Dále následuje tvorba výzkumného nástroje, jako jsou záznamové archy a scénář utajeného nákupu. V neposlední řadě je potřeba vybrat vhodné mystery shoppery a zaměřit se na jejich důkladnou odbornou přípravu a školení.

4.5.1 Výzkumné agentury

Na Českém trhu se nachází velké množství výzkumných agentur provádějících mystery shopping na zakázku. Nabídka jejich služeb je velmi snadno dostupná zejména prostřednictvím internetu, kde si navíc prostřednictvím online formuláře může zákazník nechat rovnou propočítat cenu. Porovnat je cenově však není jednoduché, kalkulace konečné ceny záleží na mnoha aspektech, jako jsou například:

- časový rozsah a hloubka celého výzkumu,
- počet hodnocených subjektů,
- počet mystery shopperů,
- zda bude využit audio-video záznam,
- náklady na dopravu, nocleh, stravu,
- zda se musí mystery shopper nechat ve firmě fiktivně zaměstnat.

Vypočet ceny na jednotlivé zakázky je zdarma, jedná-li se o složitější výzkum, pak se cena začíná na 900 Kč. Většina agentur nabízí při dlouhodobější spolupráci slevy.

Mezi ty největší poskytovatele na českém trhu patří agentury Confess Research, GFK Czech, Ipsos s.r.o, Median s.r.o., Dantem, Daymaker, NMS Market Research, Mystery Shoppers a Market Vision.

4.5.2 Scénář mystery shoppingu

Výzkum prostřednictvím utajených nákupů by měl přinést informace o kvalitě poskytovaných služeb a o odborných znalostech zaměstnanců společnosti XYZ, a.s., přičemž

primárním cílem je najít oblasti, kde může dojít ke zlepšení využívání metody mystery shopping.

Mystery shopper navštíví předem vytypované pobočky společnosti XYZ, a.s. v roli fiktivního zákazníka, jenž bude mít zájem o běžný účet, jelikož mu u jiného peněžního ústavu končí účet studentský. Mystery shopper je mladý člověk, který ukončil svá studia a začal pracovat. Je klientem České spořitelny, kde využívá studentský účet, ten mu však končí, proto navštěvuje banky a zjišťuje, která má nejlepší nabídku běžného účtu. Poplatky jsou pro něj důležité, ale ne klíčové, hlavní roli pro něj hraje kvalita a dostupnost. Ví o nabídce bank, které nabízí účty zcela bez poplatků, ale vadí mu, že mají málo poboček a bankomatů.

Mystery shopper je svobodný, bezdětný, má přítele s kterým bydlí v podnájmu a pracuje v reklamní agentuře. Rodinní příslušníci mají účty rovněž u České spořitelny, pouze sestra u Unicredit banky, kde pracuje. Mystery shopper doposud využíval běžný účet s internetovým bankovníctvím a bezkontaktní platební kartou. Důležitá je pro něj i možnost mobilního bankovníctví. Je zvyklý všude platit kartou, z bankomatu vybírá jen minimálně, z účtu mu odchází trvalé příkazy na zaplacení nájmu, telefonu a doplňkového důchodového spoření. Co se týče dalších finančních produktů, kromě doplňkového důchodového spoření u Penzijní společnosti České spořitelny, má stavební spoření u Českomoravské stavební spořitelny, jenž však zrovna vypověděl a na počátku května tedy očekává částku okolo 100 tisíc korun. Dále má zkušenosti s investováním do fondů u České spořitelny, ale již dlouho tam žádné finanční prostředky neposlal. O financování zájem nemá, úvěr ani kreditní kartu nepotřebuje, nechce se zadlužovat. Co se týče plánů do budoucna, zrovna si koupil na září letenky do Spojených států amerických, kde má v plánu navštívit bratra. Z pohledu dlouhodobějších plánů by chtěl řešit vlastní bydlení a koupit osobního automobilu.

Úkolem mystery shoppera bude dle kontrolního listu hodnotit stanovená kritéria. Po přivítání bankovním poradcem sdělí pouze svůj požadavek, tedy že má zájem o běžný účet, poté se bude řídit dle připraveného scénáře a veškerou aktivitu nechá jen na bankovním poradci. Aby to neměl bankovní poradce tak jednoduché, má mystery shopper předem připravenou námitku a ta se týká nefunkčnosti internetového bankovníctví. Mystery shopper se od kamarádky doslechl, že společnost má momentálně jisté problémy právě s internetovým bankovníctvím a jelikož je pro něj dostupnost účtu velmi důležitá, má obavy, že by tady mohl nastat problém.

Mystery shopper byl důkladně proškolen, zná detailně nabídku finančních produktů společnosti XYZ, a.s. a rovněž její sazebník. Znalost těchto informací je nezbytná zejména k hodnocení odborné znalosti bankovního poradce.

4.5.3 Výběr zkoumaných poboček

Jak již bylo zmíněno, společnost XYZ, a.s. disponuje širokou distribuční sítí po celé České republice. Zejména z časových důvodů a rovněž dostupnosti bude hodnoceno celkem 8 poboček v Olomouckém a Zlínském kraji. Konkrétně mystery shopper navštíví níže uvedené pobočky.

- Pobočka **Bystřice pod Hostýnem**, Dolní 1567
- Pobočka **Hranice**, Masarykovo náměstí 76
- Pobočka **Kroměříž**, Komenského náměstí 2784
- Pobočka **Olomouc**, Hálkova 171/2
- Pobočka **Otrokovice**, Náměstí 3. května 1605
- Pobočka **Otrokovice**, Objízdna 1628
- Pobočka **Zlín**, Masarykova 1107
- Pobočka **Zlín**, třída Tomáše Bati 152

4.5.4 Kontrolní list hodnotících kritérií

Tab. 4. Kontrolní list (vlastní zpracování)

Navštívená pobočka		
Adresa pobočky		
Datum návštěvy		
Čas návštěvy		
Mystery shopper		
Jméno poradce		
Důvod návštěvy		
1. VZHLED POBOČKY (max. 4 body)	ANO	NE

1a) Označení pobočky	(1)	(0)
1b) Přehlednost pobočky	(1)	(0)
1c) Viditelné umístění otevírací doby	(1)	(0)
1d) Dostupné POS materiály	(1)	(0)
2. VZHLED BANK. PORADCE (max. 3 body)	ANO	NE
2a) Označení jmenovkou	(1)	(0)
2b) Formální oblečení	(1)	(0)
2c) Celková upravenost	(1)	(0)
3. PŘIVÍTÁNÍ (max. 8 bodů)	ANO	NE
3a) Zaregistrování mystery shoppera/nasměrování	(1)	(0)
3b) Vstal od stolu	(1)	(0)
3c) Pozdrav	(1)	(0)
3d) Úsměv	(1)	(0)
3e) Představení	(1)	(0)
3f) Podání ruky	(1)	(0)
3g) Nabídnutí místa k sezení	(1)	(0)
3h) Optal se, jak může být nápomocný	(1)	(0)
4. ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB (max. 20 bodů)	ANO	NE
4a) Vysvětlení důvodu následujících dotazů	(2)	(0)
4b) Zjištění základních informací (rodinný stav, děti, atd.)	(1-6)	(0)
<ul style="list-style-type: none"> Jaké informace zjištěny? (vypsat slovně) 		
4c) Zjištění finanční situace (příjem, finanční produkty)	(1-6)	(0)
<ul style="list-style-type: none"> Jaké informace zjištěny? (vypsat slovně): 		
4d) Zjištění plánů do budoucna	(1-4)	(0)
4e) Bankovní poradce si dělal poznámky	(2)	(0)
5. PRODEJNÍ PROCES (max. 45 bodů)	ANO	NE
5a) Vysvětlení paramentů nabízeného produktu	(1-4)	(0)

5b) Korektnost informací o produktu	(1-4)	(0)
5c) Nabídka dalších produktů	(3)	(0)
5d) Sdělení výhod produktu	(3)	(0)
5e) Sdělení užítku pro mystery shoppera	(3)	(0)
5f) Sdělení ceny (poplatků)	(3)	(0)
5g) Konkretizace námitky	(1-3)	(0)
5h) Vyjádření pochopení s námitkou	(1-5)	(0)
5i) Vyvrácení námitky	(1-7)	(0)
5j) Použití přesvědčivé argumentace	(1-7)	(0)
5k) Ověření překonání námitky	(2)	(0)
5l) Předání doporučení (produktové letáky)	(1)	(0)
6. ZPĚTNÁ VAZBA (max. 15 bodů)	ANO	NE
6a) Ujistění se, že mystery shopper nabídce rozumí	(3)	(0)
6b) Závěrečné shrnutí jednání	(2)	(0)
6c) Nastínění dalších kroků	(1)	(0)
6d) Snaha obchod uzavřít	(1-4)	(0)
6e) Předání vizitky	(1)	(0)
6f) Ověření kontaktu na mystery shoppera	(2)	(0)
6g) Nabídka dalšího kontaktování	(2)	(0)
7. ROZLOUČENÍ (max. 5 bodů)	ANO	NE
7a) Postavení se bankovního poradce	(1)	(0)
7b) Podání ruky	(1)	(0)
7c) Úsměv	(1)	(0)
7d) Poděkování za návštěvu	(1)	(0)
7e) Upozornění, ať poradce kdykoliv kontaktuje	(1)	(0)
CELKOVÝ POČET ZÍSKANÝCH BODŮ		
% PODÍL ZÍSKANÝCH BODŮ		

4.5.5 Časový plán mystery shoppingu

Každý projekt by měl mít předem stanovený časový plán, dle kterého budou jednotlivé fáze realizovány. Vymezení termínů je velmi důležité zejména ve vztahu k zadavateli, pro něhož je konečný termín výzkumu klíčový. Správně rozvržený čas rovněž zajistí efektivitu průzkumu.

<i>Zahájení výzkumu:</i>	1. 2. 2013
<i>Přípravná fáze projektu:</i>	2. 2. – 25. 2. 2013
<i>Realizace mystery shoppingu:</i>	4. 3. – 18. 3. 2013
<i>Analýza a vyhodnocení informací:</i>	19. 3. – 5. 4. 2013
<i>Tvorba výstupu:</i>	8. 4. – 12. 4. 2013
<i>Prezentace výsledků:</i>	1. 5. 2013

4.6 Realizace mystery shoppingu

Samotná realizace mystery shoppingu, tedy jednotlivé návštěvy vytypovaných poboček společnosti XYZ, a.s. v Olomouckém a Zlínském kraji, probíhala vzhledem k časovým možnostem v období od 4. 3. 2013 do 18. 3. 2013. V těchto dnech mystery shopper navštěvoval pobočky a dle kontrolního listu hodnotil jednotlivá kritéria.

4.6.1 Pobočka Otrokovice, Náměstí 3. května 1605

Mystery shopper navštívil pobočku v 11.30, tedy krátce před polední pauzou, a ihned byl bankovním poradcem otázan, co si přeje. Celý uvítací proces proběhl bez problémů až na to, že se bankovní poradce nepředstavil. Jako reakci na požadavek mystery shoppera vytáhl poradce formulář, což následně odůvodnil tím, že si o něm nejdříve musí zjistit nějaké informace, aby mu mohl v dané věci adekvátně poradit. Co se zjišťování potřeb týče, bankovní poradce byl velmi pečlivý jak po osobní tak po finanční stránce. Působil jako profesionál a jeho znalosti v oblasti produktů byly na velmi dobré úrovni. Kromě běžného účtu nabídl i další produkty jako důchodové spoření a pojištění platebních karet. Hravě si poradil i s připravenou námitkou ohledně nefunkčnosti internetové bankovnictví, jež mystery shopperovi obratně vyvrátil tím, že banka intenzivně pracuje na nápravě a už nyní šla informace

o tom, že ke konci měsíce dubna by mělo být vše v pořádku, do té doby internetové bankovníctví bez problému funguje s určitými typy internetových prohlížečů. Bankovní poradce mohl lépe zareagovat na volné finanční prostředky v hodnotě cca 100 tisíc korun, které mystery shopper očekával z ukončeného stavebního spoření. Nebyla mu nabídnuta žádná možnost uložení ani zhodnocení. Na závěr se bankovní poradce mystery shoppera zeptal, zda by jej mohl kontaktovat, jak se ohledně nabídky rozhodl. Fáze rozloučení rovněž proběhla bez výrazných problémů, škoda jen, že poradce nepředal klientovi na sebe vizitku ani žádný jiný kontakt. Celkově měl mystery shopper z této návštěvy velmi dobrý pocit.

4.6.2 Pobočka Zlín, třída Tomáše Bati 152

Fiktivní zákazník navštívil pobočku v 13.00 hodin a pár minut po jeho příchodu byl kolem jdoucím pracovníkem osloven a nasměrován ke konkrétnímu poradci. Po příjemném přivítání bankovní poradce začal ihned zjišťovat všechny potřeby, jelikož však neobjasnil důvod tohoto postupu a neoptal se mystery shoppera, kolik má času, zákazník namítl, že docela spěchá a zda by se tedy mohli věnovat jeho požadavku. To bankovního poradce trochu rozhodilo, nedokázal vysvětlit důvod svých dotazů a přesunul se tedy ke konkrétní nabídce. Jeho odborné znalosti byly velmi kvalitní, během dalšího jednání byl trochu nervózní, ale to mystery shopper přičítal jeho časovému presu, o kterém se zmínil. S námitkou ohledně nefunkčnosti internetového bankovníctví si pracovník hravě poradil. Vzhledem k tomu, že však nezjistil všechny potřeby utajeného nákupčího, nabídka dalších produktů nebyla zcela na míru, doplňkové penzijní spoření již mystery shopper má a stavební spoření vypočetl, určitě si tedy nebude zakládat nové. Ve fázi uzavření obchodu mystery shoppera zaujalo, že mu poradce nabídl účet na zkoušku na rok bez poplatku za vedení. Na závěr vybavil pracovník nákupčího propagačními materiály, kde mu zaznačil ty nejdůležitější informace včetně ceny. Při rozloučení mu předal vizitku s tím, že se na něj může se svými dotazy kdykoliv obrátit, vyžádal si na něj telefonní kontakt a domluvil přesný termín, kdy zavolá, jak se ohledně nabídky rozhodl. Mystery shopper vnímal celé jednání pozitivně, bankovní poradce byl velmi příjemný a ochotný, za normálních okolností by si účet uzavřel.

4.6.3 Pobočka Bystřice pod Hostýnem, Dolní 1567

Mystery shopper navštívil pobočku v 15.15, vzhledem k její velikosti byl ihned zaregistrován a vyzván, ať se na chvíli posadí, že se mu za chvíli bude někdo věnovat. Bankov-

ní poradce, který se ho nakonec ujal, ho příjemně přivítal a otázal se, s čím mu může být nápomocný. Opět vytáhl jistý formulář, do něhož si během zjišťování potřeb dělal poznámky, což vysvětlil tím, že je důležité, aby se o mystery shopperovi dozvěděl co nejvíce informací a tak pro něj našel co nejlepší řešení jeho požadavku. Po analýze všech osobních i finančních informací předal fiktivnímu zákazníkovi prospekt s názvem „Doporučení“, kde zaškrtnal jednotlivé produkty, které by s ním chtěl probrat při další případné návštěvě. Mystery shopper oceňuje zejména nabídku kreditní karty, jejíž prodej poradce chytře navázal na zjištění budoucích plánů, tedy plánovanou cestu zákazníka do Spojených států amerických. Při zjišťování potřeb nákupčí mimo jiné prozradil, že by si chtěl v zahraničí půjčit osobní automobil a k tomu je kreditní karta, vzhledem k velké pravděpodobnosti neakceptaci karty debetní, ideálním platebním nástrojem. Samotná nabídka účtu proběhla bez větších problémů, všechny informace byly jasně sděleny, námitka ohledně nefunkčnosti internetového bankovníctví byla překonána tak na půl. Bankovní poradce neměl nebo nepodal mystery shopperovi informaci, že ke konci dubna by již mělo být vše vyřešeno, ale spíše se za danou situaci omlouval a nepřesvědčivě zákazníka ujišťoval, že se to určitě brzy vyřeší. Tohle tvrzení však nepodložil žádnými fakty, jež by mystery shoppera uklidnila. Celkově bankovní poradce působil jako profesionál, byl velmi přívětivý a ochotný, řádně se s utajeným nákupčím rozloučil, předal na sebe kontakt a vyžádal si od něj telefonní číslo s tím, jestli by jej mohl kontaktovat.

4.6.4 Pobočka Kroměříž, Komenského náměstí 2784

Mystery navštívil danou pobočku v 16:12 tedy necelých dvacet minut před koncem otevírací doby. Dva pracovníci měli u přepážky volno, avšak zabývali se nějakou prací. Po pěti minutách čekání jej jeden z nich oslovil s tím, zda něco potřebuje a zda má domluvenou s někým schůzku. Mystery shopper sdělil svůj požadavek s tím, že není klientem společnosti XYZ, a.s. a objednané tedy k nikomu není. Pracovník se ho ujal, avšak šla na něm vidět neochota, kterou komentoval tím, že banka za chvíli zavírá. Mystery shopper se však nenechal odbýt a namítl, že pokud by nemusel pět minut čekat, určitě by jeho požadavek stihli v patnácti minutách vyřídit. Pracovník vytáhl již zmíněný formulář a začal i přes nedostatek času zjišťovat zákazníkovi potřeby, i když ne až tak důsledně. Prodejní proces splňoval stanovená kritéria, poradce vyjádřil pochopení s vyslovenou námitkou ohledně nefunkčnosti internetového bankovníctví, jež je pro mystery shoppera klíčové a uklidnil jej, že společnost

na jeho nápravě intenzivně pracuje a je si velmi dobře vědoma toho, jak to její klienty omezuje. Fiktivní zákazník nepostřehl otázku, zda si přeje účet rovnou založit, bankovní poradce pouze předal informační leták a vizitku s tím, že pokud by měl zájem, ať se určitě ozve. Zmínil, že je lepší zavolat předem, aby si na něj udělal v kalendáři prostor a vyhnuli se tak nedostatku času jako v tomto případě. Produktové znalosti bankovního poradce byly na odpovídající úrovni, z počátku z něj však byla cítit neochota, která se sice postupně vstřebala, ale i tak u mystery shoppera nezanechala dobrý dojem. Pokud klient přijde i pět minut před koncem otevírací doby, měl by být vždy řádně obsloužen.

4.6.5 Pobočka Olomouc, Hálkova 171/2

Utajený nákupčí dorazil na pobočku v 14:35, vzhledem k její velikosti byl opět okamžitě zaregistrován a ihned vyzván k volnému bankovnímu poradci. Bankovní poradce ho po vyslechnutí požadavku přivítal a usadil. Mystery shopper nezaregistroval žádný formulář pro zjišťování potřeb, jako tomu bylo u všech předešlých návštěv, bankovní poradce přešel rovnou k vysvětlování parametrů požadovaného produktu. Tím, že nezjistil o mystery shopperovi skoro žádné informace, si značně ztížil celé jednání, jelikož postupně začal nabízet další produkty, jako například doplňkové penzijní spoření či stavení spoření, které však má zákazník již vyřešeny. Naopak nenabídl žádné produkty, které by mystery shopper mohl využít, například kreditní kartu pro platby v zahraničí či produkty pro zhodnocení volných finančních prostředků ze stavebního spoření, jež v brzké době nákupčí očekával.

Tady se tedy ukázalo, jak důležité je klienta vyzpovídat a zjistit o něm co nejvíce možných informací. S námitkou nefunkčnosti internetového bankovníctví si pracovník dobře poradil a vyvrátil ji mystery shopperovi podobnými argumenty jako při předešlých návštěvách. Na závěr předal poradce produktový leták a svoji vizitku, poděkoval mystery shopperovi za návštěvu a rozloučil se s ním. Bankovní poradce působil profesionálně, jeho odborné znalosti byly dobré, sám od sebe však nezmínil cenu za vedení běžného účtu a mystery shopper si ji tak musel vyptat. Pokud by pracovník nepřeskočil fázi zjišťování potřeb, mohlo se jednání ubírat úplně jiným směrem, takhle se točilo v kruhu.

4.6.6 Pobočka Otrokovice, Objízdná 1628

Mystery shopper navštívil pobočku v 8:00. Tato pobočka je zajímavá svou otevírací dobou, která je sice již od 7:00, ale za to pouze do 15:00. Jedná se o malou pobočku, takže

mystery shopper byl jedním z bankovních poradců opět ihned zaregistrován. Po sdělení požadavku byl mystery shopper bankovním poradcem přívětivě přivítán, usazen a na základě formuláře začal proces zjišťování potřeb. Poradce velmi podrobně zjistil všechny možné informace, zajímavá byla zejména reakce na volné finanční prostředky ze stavebního spoření, kdy za pomoci počítačové aplikace nasimuloval mystery shopperovi možnosti zhodnocení této částky. Vzhledem k mladému věku a míry dostupnosti prostředků bylo navrženo rozložení financí adekvátní, 50 tisíc korun poradce doporučoval uložit na spořicí konto, kde jsou peníze kdykoliv dostupné a zbylou polovinu investovat do fondů, kde je možnost velmi zajímavého zhodnocení. Výstup vysvětlil, vytiskl a předal jej v tištěné podobě fiktivnímu zákazníkovi. Nabídka běžného účtu byla souvislá, parametry požadovaného produktu byly odborně sděleny a vysvětleny. Námitka ohledně internetového bankovníctví byla lidově řečeno tak trochu zametena pod stůl s tím, že informace jsou různé, ale že to není tak hrozné, jak to vypadá. Bankovní poradce si zřejmě nebyl jist vhodnými argumenty nebo neměl aktuální informace o stavu tohoto problému. V závěru prodejní fáze se snažil poradce přesvědčit mystery shoppera, aby si účet uzavřel ihned, jelikož nabízí opravdu dobrý poměr ceny a kvality. Při rozloučení předal svou vizitku, zřejmě si však zapomněl vzít kontakt na mystery shoppera, přitom ho informoval, že by mu rád zavolaal, jak se rozmyslel. Bankovní poradce působil velmi profesionálně a jeho odborné znalosti byly na vysoké úrovni, po celou dobu jednání se usmíval.

4.6.7 Pobočka Zlín, Masarykova 1107

Mystery shopper navštívil pobočku v 9:30 a i přesto, že se jednalo o malou pobočku a jeden z poradců byl volný, musel asi sedm minut čekat, než jej někdo oslovil. Za čekání se bankovní poradce ale následně omluvil, musel neodkladně něco důležitého vyřídit. Následně fiktivního klienta přivítal, usadil a vyslechl jeho požadavek. Mystery shopperovi se zdálo, že poradce trochu znervózňel, jako by tušil, že se jedná o kontrolní nákup. Nicméně dle formuláře začal zjišťovat jeho potřeby a dosavadní zkušenosti s finančními produkty. V návaznosti na zjištění nabídl mystery shopperovi důchodové spoření, možnosti zhodnocení pro volné finanční prostředky a rovněž kreditní kartu. Při nabídce produktu začal poradce mystery shopperovi vysvětlovat, jak funguje poplatková politika u nabízeného účtu. Pokud klient účet využívá, banka jej odměňuje a vrací mu tak na poplatcích za jeho vedení. Vysvětlení bankovního poradce byla však trochu zmatená, a pokud by klient neměl předem nastudova-

né informace, nebyl si zcela jist, zda by princip pochopil. Nicméně zajímavá byla nabídka programu rodina, bankovní poradce se při zjišťování potřeb dozvěděl, že přítel mystery shoppera využívá účet u společnosti XYZ, a.s. a nabídl tak možnost propojení účtů, čímž by na poplatcích šetřili oba dva. Na závěr bankovní poradce požádal o doklad totožnosti mystery shoppera s tím, že by si jej nezávazně zadal do systému a pokud by se rozmyslel, účet by mu pak nachystal a tak by mu ušetřil čas. Rozloučení proběhlo bez sebemenších problémů, bankovní poradce působil jako profesionál, mystery shopper měl však podezření, že tušil, že se jedná o kontrolní nákup.

4.6.8 Pobočka Hranice, Masarykovo náměstí 76

Pobočku navštívil mystery shopper v 9:00 a všichni pracovníci zrovna vyřizovali požadavky přítomných klientů. Po krátkém čekání byl bankovním poradcem osloven, zda mu může být nějak nápomocný. Po sdělení požadavku mystery shoppera přivítal a usadil ke stolu. Na základě formuláře začal trochu nejistě zjišťovat jednotlivé informace, ale poměrně úspěšně. V prodejní fázi požádal mystery shoppera o chvíli strpení, čekal, než bude mít kolega volno a následně si jej přizval s omluvou, že je v bance teprve krátký čas a ještě se zaškoluje. Tento krok mystery shopper ocenil, vzhledem k jeho produktovým znalostem by ihned poznal, že bankovní poradce nemá požadované znalosti. Samotné hodnocení jednání bylo tímto postupem trochu zkresleno, avšak po vysvětlení parametrů produktu kolegou se jej opět ujal pouze bankovní poradce.

Nabídka dalších produktů byla spíše povrchová a mystery shopper se ani nesnažil jít více do hloubky, jelikož věděl, že poradce ještě nemá požadované znalosti. Na závěr se bankovní poradce ještě jednou omluvil, požádal mystery shoppera o kontakt a nabídl mu, že pokud by měl zájem, zpracoval by pro něj konkrétní nabídku a zaslal by mu ji e-mailem. Mystery shopper souhlasil a nabídku později opravdu obdržel. Bankovní poradce působil nervózně a nejistě, což bylo z části omluveno jeho krátkým pobytem na dané pozici, jinak byl však velice milý a ochotný.

4.7 Vyhodnocení utajených nákupů

Bezprostředně po každé návštěvě mystery shopper zaznamenal bodové ohodnocení jednotlivých kritérií do kontrolního listu. Vzhledem k ochraně osobních údajů a legislativě nemohlo být použito audio nahrávání, jež by hodnocení velmi usnadnilo a umožnilo násled-

5c)	1	1	3	0	2	3	3	1
5d)	2	3	2	2	2	2	3	1
5e)	3	2	3	1	0	2	3	2
5f)	3	3	2	2	0	3	2	2
5g)	2	1	1	2	2	1	0	1
5h)	4	3	3	4	3	3	3	2
5i)	7	7	3	7	7	2	5	4
5j)	7	6	3	7	7	0	4	3
5k)	0	1	0	1	1	0	0	0
5l)	0	1	1	1	1	1	1	1
6a)	2	1	3	1	2	2	3	3
6b)	1	0	2	0	1	2	2	2
6c)	1	1	1	1	1	1	1	1
6d)	3	4	3	0	2	4	4	1
6e)	0	1	1	1	1	1	1	1
6f)	2	2	2	0	2	0	2	2
6g)	2	2	2	0	2	0	2	2
7a)	1	1	1	1	1	1	1	1
7b)	1	1	1	1	1	1	1	1
7c)	1	1	1	1	1	1	1	1
7d)	0	1	1	1	1	1	1	1
7e)	1	1	0	1	1	1	1	1
Celkem	88	73	83	61	65	73	80	63
%	88 %	73 %	83 %	61 %	65 %	73 %	80 %	63 %

Nejlépe hodnocená kontrolní návštěva proběhla na pobočce Otrokovice, Náměstí 3. května 152, jež získala 88 bodů ze 100 možných. V těsném závěsu se na druhém místě umístila pobočka v Bystřici pod Hostýnem s 83 body a třetí příčku získala pobočka Zlín, Masarykova 1107 s rovnými 80 body. Stejného výsledku dosáhly pobočky Zlín, Tř. Tomáše

Bati 1605 a Otrokovice, Objízdná 1628, jež obdržely 73 bodů. Nejhůře dopadla pobočka v Kroměříži, jež byla ohodnocena pouhými 61 body.

Pozitivní je, že žádná z poboček se nedostala pod hranici 60 bodů. Důležité rovněž je dívat se na celkové zhodnocení skrze jednotlivé hodnotící fáze, nikoli pouze jako na konečné číslo v procentech.

Co se vzhledu poboček a bankovních poradců týče, většinou tato kritéria získala plný počet bodů. Jen v některých případech se mystery shopperovi pobočka zdála ne úplně přehledná, anebo nebyl bankovní poradce označen jmenovkou. Pobočky společnosti XYZ, a.s. jsou v jednotném designu a vždy viditelně označeny světelným logem. Jak již bylo zmíněno, společnost nevyžaduje u svých zaměstnanců stejnokroj avšak formální oblečení je samozřejmostí.

Prvotní a závěrečná fáze, tedy přivítání a rozloučení, probíhaly bez větších obtíží, až na pobočku Kroměříž, jež měla před koncem otevírací doby, a bankovní poradce tedy fázi přivítání poněkud odbyl. Pobočky ztrácely body zejména za nepředání vizitky či neověření kontaktu na mystery shoppera, aby jej mohli zpětně kontaktovat.

Fáze zjišťování potřeb se ukázala jako klíčová, příkladem toho je pobočka v Olomouci, kdy poradce tuto fázi úplně vynechal a přešel rovnou ke konkrétní nabídce, což mu jednání značně zkomplikovalo.

Nabídka poptávaného produktu a jeho parametry byly ve většině případů ohodnoceny nejvyšším možným počtem bodů, z čehož je zřejmé, že na všech pobočkách pracují profesionální, jejichž odborné znalosti jsou velmi kvalitní. Na pobočce v Hranicích si bankovní poradce sice musel přizvat k jednání kolegu, ale vzhledem k jeho zaškolování je to zcela logické.

Významný počet bodů mohly pobočky obdržet za zvládnání námitek, což je při jednání se zákazníky velmi důležitý aspekt. Body výrazně ztratila pobočka Otrokovice Objízdná 1628, kdy se bankovní poradce námitce příliš nevěnoval a dále pobočka v Bystřici pod Hostýnem, kde byla námitka překonána tak na půl a poradce na ni nedokázal reagovat.

Fáze zpětné vazby, tedy ověření, zda fiktivní zákazník nabídce správně porozuměl a snaha ihned účet založit nečinila bankovním poradcům potíže.

5 NÁVRH OPATŘENÍ VEDOUCÍCH K ZEFEKTIVNĚNÍ MYSTERY SHOPPINGU PRO SPOLEČNOST XYZ, A.S.

Mystery shopping byl zanalyzován z pohledu současnosti, tedy jak je doposud využíván ve společnosti XYZ, a.s. a rovněž z pohledu praxe, tedy navštívením konkrétních poboček mystery shopperem. Na základě SWOT analýzy budou odhaleny jeho silné a slabé stránky, příležitosti a ohrožení, a pomocí analýzy vnitřního a vnějšího prostředí budou identifikovány určité strategie, jak dosáhnout zefektivnění jeho využití.

5.1 SWOT analýza mystery shoppingu

5.1.1 Silné stránky

- kontrola implementace změn
- zefektivnění prodejního procesu
- zlepšení úrovně poskytovaných služeb
- sjednocení úrovně poskytovaných služeb na všech pobočkách
- monitorování chování personálu vůči zákazníkům
- hodnocení pracovníků nezávislymi pozorovateli (nikoliv řídicími pracovníky), čímž je zajištěna objektivita, pracovníci netuší, že jsou hodnoceni
- metoda mystery shopping je poměrně jednoduchá co do provedení

V průběhu životního cyklu každé společnosti dochází často k různým změnám, mystery shopping je ideálním nástrojem k ověření úspěšnosti zavádění nových procesů. Důležitou roli hraje mystery shopping zejména v oblasti zkvalitňování služeb. Díky této metodě se společnosti daří zlepšovat prodejní proces, popřípadě odhalovat jeho nedostatky. Pro společnost poskytující produkty a služby zákazníkům jsou odborné znalosti zaměstnanců, kvalita a úroveň obsluhy klíčové. Mystery shopper je nezávislý hodnotitel, zaměstnanec netuší, že je objektem kontroly a chová se zcela přirozeně, jako by jednal s běžným klientem. To zajišťuje objektivitu oproti například hodnocení nadřizenými pracovníky, kdy se zaměstnanec většinou chová nepřirozeně. Navíc samotná realizace mystery shoppingu není nikterak složitá.

5.1.2 Slabé stránky

- vysoké riziko odhalení mystery shoppera
- mystery shopping hodnotí pouze odborné znalosti pracovníka a prodejní proces
- každý mystery shopper většinou přichází s podobným scénářem, chybí kreativita
- negativní vnímání mystery shoppingu ze strany zaměstnanců
- možné subjektivní zkreslení zjištěných informací mystery shopperem
- mystery shopping je nutné opakovat v určitých intervalech k ověření implementace nápravných opatření
- nákladovost
- časová náročnost

Výzkumná metoda mystery shopping je stále populárnější a stále častěji společnostmi využívána. Tento fakt bohužel vede k osvětě mezi zaměstnanci a stoupají tak rizika spojená s odhalením mystery shoppera při kontrolní návštěvě. K odhalení přispívá i fakt, že scénáře utajených nákupů se stále opakují. Další slabinou je, že mystery shopping je ve většině případů využíván pouze k hodnocení odborných znalostí pracovníka a prodejního procesu. To je samozřejmě v pořádku, na druhou stranu by bylo vhodné zaměřit se i na sociální chování, tedy jak zaměstnanci reagují v atypických situacích, například při jednání s agresivním zákazníkem, emočně labilním zákazníkem a podobně. Každý mystery shopper vnímá informace jinak, což je pro jednoho podstatné, pro druhého to až tak důležité být nemusí a naopak, tento fakt s sebou nese riziko subjektivního zkreslení získaných dat. Jak již bylo mnohokrát řešeno, společnost vnímá mystery shopping jako nástroj pro zlepšení v klíčových oblastech, tento názor však nesdílí převážná část pracovníků, pro něž je mystery shopping spíše stresující záležitostí. Tato metoda je sice poměrně jednoduchá co do provedení, na druhou stranu je poměrně časově náročná a rovněž nákladná, zejména je-li výzkum rozsáhlý a je-li prováděn externí výzkumnou agenturou. Navíc aby společnost ověřila, že měl mystery shopping smysl a že odhalené nedostatky byly napraveny, je potřeba jej v určitých intervalech opakovat, což vynaložené náklady samozřejmě zvyšuje.

5.1.3 Příležitosti

- získání nových zákazníků
- nárůst počtu loajálních zákazníků
- zvýšení spokojenosti zákazníků
- nové trendy v mystery shoppingu
- využití psychologických aspektů při jednání mystery shopperů k ověření sociální způsobilosti zaměstnanců
- vytvoření databáze mystery shopperů v bankovním systému
- pravidelný coaching zaměstnanců s mystery coachem
- povinné zavedení audio záznamů při mystery shoppingu

Mystery shopping je stále oblíbenější, avšak i přesto je pořád málo dostupných zdrojů, ze kterých by se mohli zákazníci o této metodě dovědět více a nebáli se ji využívat v praxi. Mystery shopping se stále vyvíjí a již dávno se nejedná jen o utajené nákupy v provozovnách firem. Nejnovějšími trendy jsou různé jeho podoby jako mystery calling, mystery delivery, mystery flying, online mystery shopping a další. Do budoucna se nabízí ještě mnoho oblastí, kde by mohl být využíván. K hodnocení sociálního chování by bylo vhodné zavést do interakce mystery shoppera a hodnoceného zaměstnance i psychologické aspekty. Role mystery shoppera by se tedy rozšířila i o emoční stránku, to znamená, že scénář by zahrnoval nejen požadavek na produkt, ale i emoční rozpoložení fiktivního zákazníka (naštvaný klient, nešťastný klient, atd.). Aby nedocházelo k odhalení utajeného nákupu, bylo by vhodné vytvořit databázi mystery shopperů přímo v bankovním systému. Mystery shoppeři by měli určitou fiktivní identitu a fiktivní produkty, což by bankovního poradce zmátlo a nerozeznal by jej tak od opravdového klienta. Povinné zavedení audio nahrávání utajeného nákupu by bylo přínosem zejména v oblasti možného subjektivního zkreslení informací ze strany mystery shoppera. Mystery shopping není v žádném případě prostředek, který by sloužil k penalizaci či jiné újmě hodnoceného zaměstnance. Všem pracovníkům je potřeba sdělit všechny důležité informace o této metodě, tedy proč je zaváděna, její význam a přínos. Ve společnostech využívající mystery shopping k hodnocení svých zaměstnanců by proto měl být zaveden pravidelný coaching se specialistou prodejních dovedností.

5.1.4 Ohrožení

- pochybení výzkumné agentury při zpracování a tím možné zkreslení výsledků mystery shoppingu
- možnost záměrného zkreslení zjištěných informací mystery shopperem
- nárůst ceny za provedení mystery shoppingu externí agenturou
- možná budoucí omezení na straně legislativy
- nepříznivá finanční situace podniku
- riziko odhalení mystery shoppera známým člověkem
- vytvoření databáze mystery shopperů ze strany zaměstnanců
- riziko opakujících se mystery shopperů

U každého výzkumu je nejdůležitější jeho konečný výstup, jenž by měl obsahovat klíčové informace odhalující případné nedostatky ve společnosti. Jakékoliv riziko zkreslení těchto informací, ať už záměrné či nechtěné, by mohlo mít fatální dopad na fungování společnosti. Již v této době není mystery shopping prováděný externí výzkumnou agenturou levnou záležitostí, do budoucna je možné předpokládat zvyšování cen ze strany agentur, což povede ke zvyšování nákladů firem využívající mystery shopping. Společnosti by tak mohli přejít k internímu mystery shoppingu, jenž je méně nákladný. Z praxe je známo, že bankovní poradci se většinou všemožnými způsoby snaží mystery shoppery odhalit a následně varovat ostatní kolegy. Hrozí zde i riziko vytvoření databáze mystery shopperů zaměstnanci, zejména pokud se často opakují.

5.1.5 IFE matice

IFE matice navazuje na SWOT analýzu a hodnotí interní pozici organizace. Jednotlivé interní faktory, tedy silné a slabé stránky organizace, jsou ohodnoceny dle jejich důležitosti.

Tab. 6. IFE matice (vlastní zpracování)

XYZ a.s.	Interní faktor	Váha	Známka	Součin
Silné stránky	Kontrola implementace změn	0,08	4	0,32
	Zefektivnění prodejního procesu	0,09	4	0,36
	Zlepšení úrovně poskytovaných služeb	0,08	4	0,32
	Sjednocení úrovně poskytovaných služeb	0,07	3	0,21
	Monitorování chování personálu vůči klientům	0,09	4	0,36
	Objektivita hodnocení	0,07	4	0,21
	Jednoduchost MS co do provedení	0,06	3	0,18
Celkem		0,54		1,96
Slabé stránky	Vysoké riziko odhalení mystery shoppera	0,10	1	0,10
	Hodnocení pouze odborných znalostí	0,10	1	0,10
	Chybějící kreativita ve scénáři MS	0,05	2	0,10
	Negativní vnímání ze strany pracovníků	0,06	2	0,12
	Subjektivní zkreslení informací	0,07	1	0,14
	Nutnost opakovat MS v určitých intervalech	0,04	2	0,08
	Nákladovost	0,04	1	0,08
Celkem		0,46		0,69
Váha		1		2,65

5.1.6 EFE matice

EFE matice rovněž navazuje na SWOT a je opak IFE matice. Její pomocí je hodnocena externí pozice společnosti. Podstatou je ohodnocení externích faktorů, příležitostí a hrozeb dle důležitosti.

Tab. 7. EFE matice (vlastní zpracování)

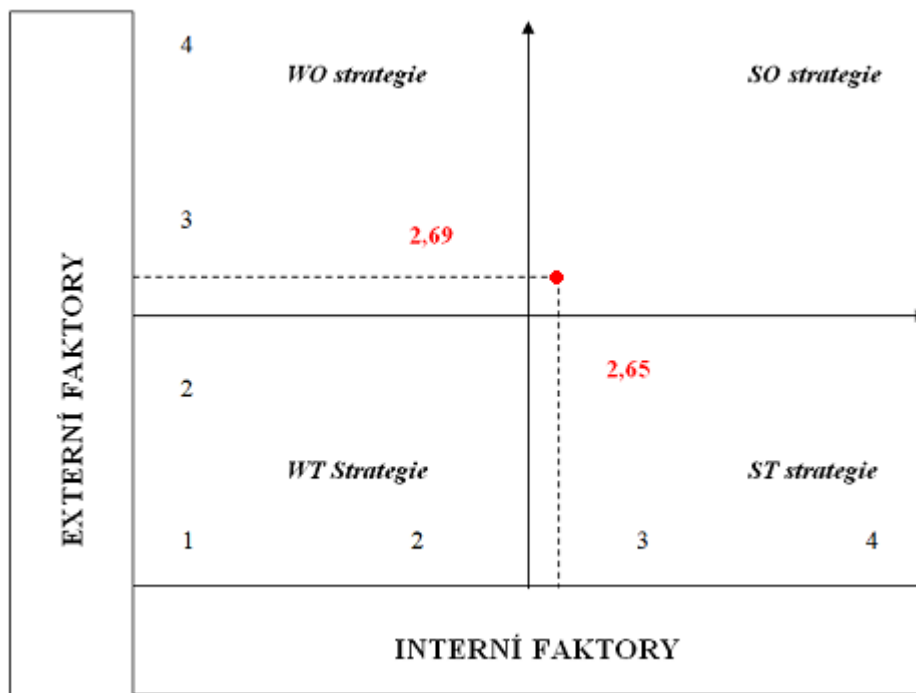
XYZ a.s.	Externí faktor	Váha	Známka	Součin
Příležitosti	Zvýšení spokojenosti zákazníků	0,06	3	0,18
	Vytvoření databáze mystery shopperů	0,10	4	0,40
	Povinné zavedení audio záznamů	0,08	3	0,24
	Využití psychologických aspektů	0,10	4	0,40
	Získání nových zákazníků	0,06	3	0,18
	Pravidelný coaching zaměstnanců	0,07	4	0,28
	Nové trendy v mystery shoppingu	0,10	4	0,4
Celkem		0,57		2,08
Ohrožení	Vytvoření databáze mystery shopperů	0,07	1	0,07
	Možnost pochybení externí agentury	0,08	1	0,08
	Zvyšování ceny za provedení MS	0,07	1	0,07
	Omezení na straně legislativy	0,07	2	0,14
	Záměrné zkreslení dat mystery shopperem	0,06	2	0,12
	Nepříznivá finanční situace	0,05	2	0,10
	Riziko odhalení MS známým člověkem	0,03	1	0,03
Celkem		0,43		0,61
Váha		1		2,69

Výsledné hodnoty jsou zaznamenány níže do grafu SPACE matice, ze kterého je zřejmé, že společnost se nachází v agresivní, růstové strategii a měla by využít všechny silné stránky k dosažení příležitostí.

5.1.7 SPACE matice

SPACE matice je nástroj managementu využívaný k analýze podnikání. Určuje, jaký typ strategie by měla společnost zvolit, aby byla úspěšná. Je tvořena čtyřmi kvadranty, každý z nich znamená jinou strategii.

Graf 2. SPACE matice (vlastní zpracování)



Strategie WO – snaha o maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek, pomalé posilování pozice

Strategie WT – obranná strategie, snaha minimalizovat slabé stránky a rizika, úvaha o kompromisech

Strategie SO – agresivní růstová strategie, snaha využít silné stránky a příležitosti, snaha o vedoucí pozici

Strategie ST – maximalizace silných stránek a minimalizace ohrožení, oslabení konkurence

Tab. 8. Výčet silných a slabých stránek k definici strategií (vlastní zpracování)

SILNÉ STRANY (STRENGTHS)	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES)
S1: Kontrola implementace změn	O1: Zvýšení spokojenosti zákazníků
S2: Zefektivnění prodejního procesu	O2: Vytvoření databáze mystery shopperů
S3: Zlepšení úrovně poskytovaných služeb	O3: Povinné zavedení audio záznamů
S4: Sjednocení úrovně poskytovaných služeb	O4: Využití psychologických aspektů
S5: Monitorování chování personálu vůči klientům	O5: Získání nových zákazníků
S6: Objektivita hodnocení	O6: Pravidelný coaching zaměstnanců
S7: Jednoduchost MS co do provedení	O7: Nové trendy v mystery shoppingu

SO1: Využití mystery shoppingu jako nástroje kontroly úspěšné implementace procesních změn ve společnosti a tím dosažení zvyšování spokojenosti zákazníků.

SO2: Využití mystery shoppingu jako nástroje zefektivnění prodejního procesu a tím získání nových spokojených zákazníků.

SO3: Využití mystery shoppingu jako nástroje pro zlepšení kvality a úrovně poskytovaných služeb a tím získání nových zákazníků a zároveň zvýšení jejich spokojenosti.

SO4: Využití mystery shoppingu jako nástroje pro sjednocení úrovně poskytovaných služeb a tím získání nových zákazníků a zvýšení jejich spokojenosti.

SO5: Využití mystery shoppingu jako nástroje k monitorování chování zaměstnanců vůči zákazníkům a tím zajištění jejich spokojenosti.

SO6: U mystery shoppingu jsou zaměstnanci hodnoceni nezávislými hodnotiteli, nikoliv řídicími pracovníky. Pracovník netuší, že je hodnocen, čímž je zajištěna objektivita. Tato silná strana by měla být využita k posílení utajení mystery shopperů. Jednou z možností je vytvořit fiktivní databázi mystery shopperů přímo v bankovním systému. Každý mystery shopper by tak měl určitou identitu a stávající produkt, například fiktivní běžný účet, fiktivní úvěr a podobně.

SO7: Metoda mystery shopping je poměrně jednoduchá co do provedení, proto by měla být implementována do všech organizací, jejichž hlavní činností je poskytování produktů a služeb zákazníkům. Mystery shopping by měl vést ke zvyšování spokojenosti zákazníků.

SO8: Úroveň poskytovaných služeb je v bankovním sektoru klíčový faktor, stejně jako bankovní poradci, kteří služby poskytují. Mystery shopping napomáhá ke zkvalitnění prodejního procesu a dělá z bankovních poradců lepší prodejce. To je třeba poradcům vštěpovat prostřednictvím pravidelných coachingů se specialistou prodejních dovedností.

SO9: Mystery shopping je nástrojem pro zefektivnění prodejního procesu. Většinou jsou však hodnoceny pouze odborné znalosti a prodejní dovednosti zaměstnanců. Zavedením psychologických aspektů do scénářů mystery shopperů by došlo k obohacení mystery shoppingu o hodnocení i sociálního chování, tedy zvládání kritických situací.

SO10: Silnou stránkou mystery shoppingu je objektivita hodnocení a to i ze strany mystery shopperů. Aby nedocházelo k subjektivnímu zkreslení získaných informací, bylo by vhodné zavést povinné audio nahrávky jednotlivých utajených nákupů.

5.1.8 QSPM matice

Matice QSPM je matice kvantitativního strategického plánování, jehož základním principem je systematicky vyhodnocovat vnější a vnitřní faktory ovlivňující podnikání, provádět výzkum a pečlivě vyhodnocovat klady a zápory různých alternativ. Dále provádět analýzy a následně rozhodnout o konkrétním postupu a nejvhodnějších strategiích, jimiž by se měla společnost v současné době ubírat.

Tab. 9. QSPM matice (vlastní zpracování)

Faktory	Známka	SO1		SO2		SO3		SO4		SO5		SO6		SO7		SO8		SO9		SO10	
		AS	TAS		TAS		TAS		TAS		TAS		TAS		TAS		TAS		TAS		TAS
S1	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	2	0,16
S2	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
S3	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
S4	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	3	0,21
S5	0,09	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27	4	0,36	4	0,36	3	0,27
S6	0,07	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	3	0,21	3	0,21	4	0,28
S7	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	4	0,24	2	0,12	1	0,06	2	0,12
W1	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20	3	0,30	2	0,20
W2	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
W3	0,05	2	0,10	1	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10	4	0,20	2	0,10	2	0,10	4	0,20	2	0,10
W4	0,06	1	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18	3	0,18	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
W5	0,07	1	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28
W6	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08
W7	0,04	2	0,08	2	0,08	1	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	4	0,16	3	0,12	1	0,04	2	0,08
O1	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	2	0,12	4	0,24	2	0,12	2	0,12	3	0,18
O2	0,10	2	0,20	2	0,20	1	0,10	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
O3	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32
O4	0,10	2	0,20	3	0,30	4	0,40	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30
O5	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18
O6	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14	2	0,14	2	0,14

O7	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
T1	0,07	2	0,14	1	0,07	2	0,14	1	0,07	3	0,21	4	0,28	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14
T2	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	1	0,08	1	0,08	2	0,16
T3	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	1	0,07	1	0,07	3	0,21
T4	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	2	0,14
T5	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	3	0,18	1	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12	4	0,24
T6	0,05	2	0,10	1	0,05	1	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	3	0,15	2	0,10	2	0,10	3	0,15
T7	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	1	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09
Celkem		4,70		4,92		4,85		5,12		5,20		5,18		5,46		5,03		5,16		5,44	
Pořadí		10.		8.		9.		6.		3.		4.		1.		7.		5.		2.	

V levém sloupci QSPM matice jsou uvedeny všechny vnitřní a vnější faktory získané z IFE a EFE matice a známky, jimiž byly ohodnoceny. Horní řádek se skládá z možných alternativ strategií, jež byly odvozeny ze SWOT analýzy a SPACE matice. Attractiveness scores, atraktivita faktorů, hodnotí důležitost jednotlivých faktorů pro každou strategii a to na stupnici od 1 do 4, kdy 1 - není atraktivní, 2 - spíše atraktivní, 3 - poměrně atraktivní, 4 - velmi atraktivní. Total attractiveness scores, celková atraktivita faktorů je násobkem AS a známky každého faktoru. Na základě výsledku z QSPM matice jsou SO strategie uspořádány dle priorit.

5.2 Logický rámec projektu

Pomocí logického rámce projektu jsou identifikovány nedostatky mystery shoppingu a současně jsou stanoveny cíle a konkrétní aktivity k jejich odstranění.

Tab. 10. Logický rámec projektu zefektivnění mystery shoppingu (vlastní zpracování)

UTB ve Zlíně, FaME		Název projektu:		XVZ, a.s.	
Bc. Gabriela Kostíková		Projekt zefektivnění mystery shoppingu		1	
	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Rizika	
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	<ul style="list-style-type: none"> zefektivnění mystery shoppingu 	<ul style="list-style-type: none"> využívání MS pro hodnocení kvality prodejního procesu zlepšení kvality obsluhy a úrovně poskytovaných služeb 	<ul style="list-style-type: none"> monitorovací report společnosti pravidelné reporty 		
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	<ul style="list-style-type: none"> vytvoření útvaru zajišťující MS uzavřít smlouvu o dlouhodobé spolupráci s externí agenturou implementace mystery shopperů do bankovního systému (fiktivní účty) tvorba fiktivních identit mystery shopperů zavedení audio nahrávek utajených nákupů zavedení psychologických aspektů do scénářů mystery shoppera zavedení odměn za úspěšný utajený nákup zavedení pravidelného coachingu na měsíční bázi 	<ul style="list-style-type: none"> 50% úspora času při koordinaci zajištění výzkumu až 15% úspora nákladů při zajištění MS externí agenturou počet mystery shopperů a jejich produktů v bankovním systému počet mystery shopperů s fiktivní identitou počet pořízených audio nahrávek při utajených nákupech počet scénářů obsahující role (veselý klient, smutný klient, našťavaný klient) počet zaměstnanců, kteří byli odměněni počet coachingů u každého zaměstnance za jeden rok 	<ul style="list-style-type: none"> monitorovací report, časová analýza nákladová analýza portfolio mystery shopperů v bankovním systému evidence mystery shopperů evidence pořízených audio nahrávek evidence scénářů monitorovací report statistický report 	<ul style="list-style-type: none"> špatná finanční situace společnosti nesolidní jednání externí výzkumné agentury problémy s funkcí IS při pilotní fázi ověření implementace mystery shopperů do bankovního systému zvýšení ceny za provedení mystery shoppingu externí agenturou neposkytnutí souhlasu zaměstnance s audio nahráváním 	

<p>Výstupy (výsledky)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • zvýšení spokojenosti zákazníků • zvýšení úrovně poskytnutých služeb a kvality obsluhy • snížení nákladů • zvýšení efektivity • snížení rizika odhalení mystery shoppera • zamezení subjektivního zkreslení zjištěných informací • možnost hodnocení sociálního chování zaměstnanců • pozitivní vnímání mystery shoppingu ze strany zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • 20% nárůst počtu klientů • 90% úspěšnost utajených nákupů • o 30 % nižší náklady (spolupráce s externí výzkumnou agenturou a zajištění MS speciálním útvarem) • 30% zkrácení doby trvání procesu • pouze 3 % odhalených mystery shopperů • 95% korektnost informací na základě porovnání kontrolních listů a audio nahrávek • počet zaměstnanců, kteří museli při jednání řešit vyjaté situace • 80 % zaměstnanců vnímá mystery shopping pozitivně 	<ul style="list-style-type: none"> • pravidelné reporty • statistika úspěšnosti utajených nákupů • nákladová analýza • časová analýza • statistika odhalení mystery shopperů • statistický report • monitorovací report • report interního výzkumu 	
<p>Aktivity</p>	<ul style="list-style-type: none"> • analýzy potřeb • tvorba metodiky • výběr dodavatele informačního systému zajišťující implementaci mystery shopperů • instalace IS • P • proškolení pracovníků • spuštění IS • tvorba projektové dokumentace • výběr externí agentury 	<p>Prostředky</p> <ul style="list-style-type: none"> • analýza potřeb • projektová dokumentace • finanční zdroje • odborné poradenství 		

5.3 Časová analýza implementace mystery shoppingu

Strategie implementace mystery shoppingu se skládá z jednotlivých činností, jež mají stanovenou určitou délku trvání. Cílem časové analýzy obecně je nalezení kritické cesty, tedy té nejkratší doby pro realizaci.

Tab. 11. Popis činností pro časovou analýzu a délka jejich trvání (vlastní zpracování)

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (týdny)	Předchozí činnost
A	vytvoření útvaru zajišťující mystery shopping	8	-
B	obsazení pracovních pozic – pracovníci útvaru, specialisté prodejních dovedností (mystery coach)	4	A
C	tvorba metodiky	6	B
D	výběr a navázání spolupráce s externími výzkumnými agenturami	6	B
E	vytvoření prostředí v bankovním systému pro zavedení dat o mystery shopperech	8	B
F	zadání požadavku na provedení mystery shoppingu	1	A
G	schválení požadavku příslušným útvarem	1	F
H	stanovení cílů mystery shoppingu, tématu	1	G
I	zpracování zadání a podkladů pro mystery shopping	2	H
J	schválení zadání mystery shoppingu	1	I
K	výběr poboček pro mystery shopping	2	J
L	výběr externí agentury	1	J
M	předání zadání mystery shoppingu agentuře	1	L
N	stanovení hodnotících kritérií a kontrolního listu	2	M
O	sestavení časového harmonogramu utajených nákupů	1	J

P	tvorba scénáře mystery shoppingu	2	H
Q	výběr vhodných mystery shopperů	2	P
R	školení a odborná příprava mystery shopperů	4	Q
S	realizace mystery shoppingu na pobočkách	4	K, R
T	sběr dat (kontrolních listů, audio záznamů)	4	S
U	závěrečné vyhodnocení, sestavení výstupů	3	T
V	prezentace výsledků	1	U
W	coaching hodnoceného pracovníka s mystery co-chem	1	V

5.3.1 Metoda CPM

K časové analýze byla využita metoda CPM, Critical Path Method, jež patří mezi základní deterministické metody síťové analýzy. Metoda CPM byla zpracována za pomoci programu WinQSB. Cílem je určit dobu trvání celého projektu na základě kritické cesty. U činností, které jsou součástí kritické cesty, nesmí dojít ke zpoždění, pokud by k němu došlo, zpozdila by se i realizace celého projektu. Naopak pokud by nějaká činnost skončila dříve, délka trvání projektu by se zkrátila.

Tab. 12. Tabulka činností zpracovaná v programu WinQSB

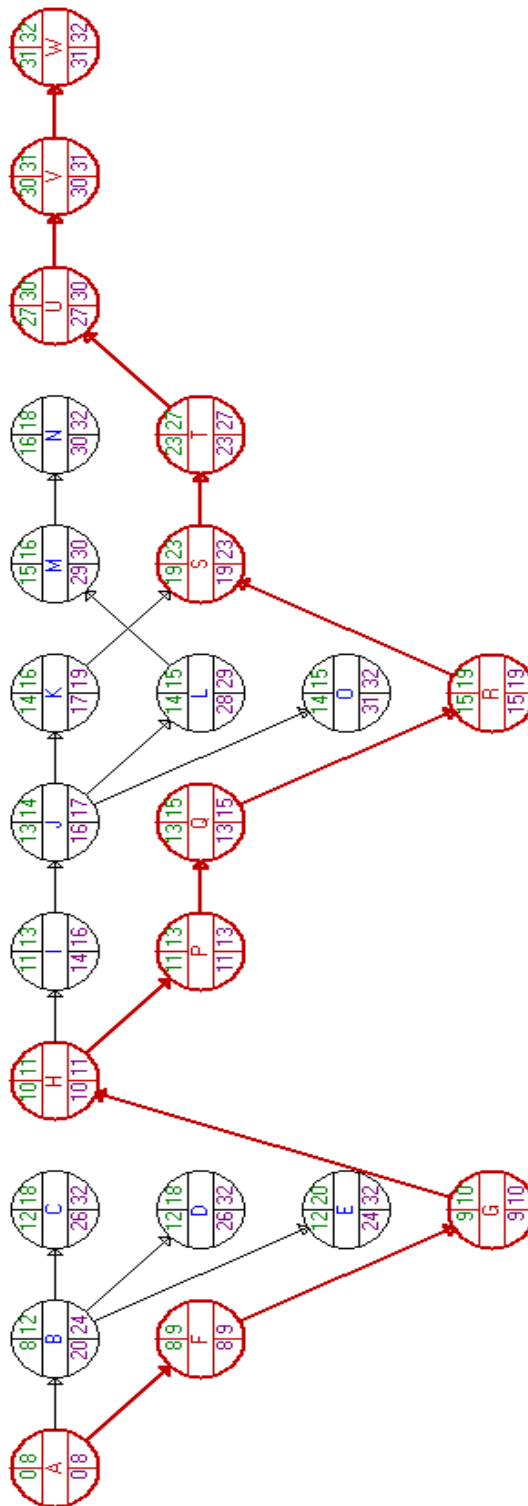
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		8
2	B	A	4
3	C	B	6
4	D	B	6
5	E	B	8
6	F	A	1
7	G	F	1
8	H	G	1
9	I	H	2
10	J	I	1
11	K	J	2
12	L	J	1
13	M	L	1
14	N	M	2
15	O	J	1
16	P	H	2
17	Q	P	2
18	R	Q	4
19	S	K,R	4
20	T	S	4
21	U	T	3
22	V	U	1
23	W	V	1

Tab. 13. Výsledné časové řešení projektu z programu WinQSB

04-20-2013 15:10:35	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	8	0	8	0	8	0
2	B	no	4	8	12	20	24	12
3	C	no	6	12	18	26	32	14
4	D	no	6	12	18	26	32	14
5	E	no	8	12	20	24	32	12
6	F	Yes	1	8	9	8	9	0
7	G	Yes	1	9	10	9	10	0
8	H	Yes	1	10	11	10	11	0
9	I	no	2	11	13	14	16	3
10	J	no	1	13	14	16	17	3
11	K	no	2	14	16	17	19	3
12	L	no	1	14	15	28	29	14
13	M	no	1	15	16	29	30	14
14	N	no	2	16	18	30	32	14
15	O	no	1	14	15	31	32	17
16	P	Yes	2	11	13	11	13	0
17	Q	Yes	2	13	15	13	15	0
18	R	Yes	4	15	19	15	19	0
19	S	Yes	4	19	23	19	23	0
20	T	Yes	4	23	27	23	27	0
21	U	Yes	3	27	30	27	30	0
22	V	Yes	1	30	31	30	31	0
23	W	Yes	1	31	32	31	32	0
	Project	Completion	Time	=	32	weeks		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Z výsledků je patrné, že projekt má pouze jednu kritickou cestu. Strategie zavádění mystery shoppingu byla rozdělena do 22 činností. Dle výsledků je nejkratší doba potřebná k realizaci strategie 32 týdnů. Činnosti nacházející se na kritické cestě jsou dle síťového grafu činnosti A, F, G, H, P, Q, R, S, T, U, V a W.

Graf 3. Síťový graf z programu WinQSB



5.4 Nákladová analýza

Realizace strategie pro zefektivnění mystery shoppingu je spojena s určitou finanční investicí. Snahou společnosti samozřejmě je, aby tyto náklady byly co nejmenší a příliš ji nezatížily. Vzhledem k tomu, že je mystery shopping prováděn externí výzkumnou agenturou, je potřeba zohlednit určité faktory, které konečnou cenu ovlivní. Jedná se zejména o rozsah projektu, délka trvání, počet hodnocených poboček a mystery shopperů. Předpokládané náklady jsou uvedeny v tabulce níže.

Tab. 14. Náklady spojené s realizací výzkumu (vlastní zpracování)

Nákladové položky	Částka v Kč
vytvoření útvaru zajišťující mystery shopping ³	800 000
vytvoření bankovního systému	500 000
zajištění externí výzkumnou agenturou <ul style="list-style-type: none"> • příprava smlouvy o provedení MS • výběr mystery shopperů • odborná příprava a školení mystery shopperů • cestovné, stravné mystery shopperů • technické zajištění mystery shoppingu • příprava formulářů (kontrolní listy, formuláře, výsledné zprávy atd.) • závěrečné zpracování a vyhodnocení • prezentace výsledků • mzdy (mystery shoppeři, ostatní pracovníci zaštiťující výzkum) 	40 000 až 120 000
coaching	100 000
NÁKLADY CELKEM	1 440 000 až 1 520 000

³ Předpokládá se, že společnost má vhodné prostory.

Náklady spojené se zaváděním mystery shoppingu mohou být rozděleny na jednorázové a opakované. Jednorázové náklady jsou spojeny zejména s vytvořením útvaru ve společnosti, jenž mystery shopping bude zajišťovat. Tyto náklady zahrnují finanční prostředky vynaložené na pronájem či nákup prostor, tvorbu metody, personální zajištění, nákup vybavení a další.

Náklady spojené s realizací mystery shoppingu se odvíjí od rozsahu celého výzkumu a od cenových nabídek jednotlivých agentur. Dle analýzy na internetových stránkách výzkumných agentur bylo zjištěno, že cena za provedení výzkumu by se pohybovala cca od 40 tisíc do 120 tisíc korun. Jelikož záměrem společnosti je minimalizovat náklady, je doporučeno s vybranou agenturou uzavřít smlouvu ne pouze na jednorázový výzkum ale o dlouhodobější spolupráci. Většina agentur totiž nabízí při dlouhodobější spolupráci slevu a to až ve výši 15 %. Náklady spojené se zajištěním mystery shoppingu je možné považovat za opakované a to především z důvodu zajištění efektivity výzkumu. Aby byl mystery shopping přínosný, je potřeba jej v určitých intervalech opakovat, čímž je zpětně kontrolováno, zda došlo k nápravě případných nedostatků.

5.5 Riziková analýza

Každý výzkum, projekt, s sebou při své realizaci nese určitá rizika. Riziko je možné si představit jako pravděpodobnost možného neúspěchu, jenž může v konečném důsledku negativně ovlivnit konečný výsledek výzkumu. V praxi to většinou znamená nesplnění stanovených cílů. Úroveň rizika je stanovena dle pravděpodobnosti jeho vzniku a míry dopadu, rozlišována je nízká, střední a vysoká úroveň rizika. Hlavním úkolem rizikové analýzy je identifikovat všechna možná rizika, jež by mohla projekt jakýmkoliv způsobem ohrozit a vhodnými opatřeními je minimalizovat.

Tab. 15. Riziková analýza (vlastní zpracování)

RIZIKO	Pravděpodobnost vzniku			Míra dopadu			Úroveň rizika
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,1	Střední 0,4	Vysoká 0,7	
zpoždění realizace projektu		x				x	0,35
odhalení mystery shoppera		x				x	0,35
nedostatek fin. prostředků		x				x	0,35
chybné vyhodnocení výsledků	x					x	0,21
zkreslení získaných dat			x			x	0,49
nesprávně koncipovaný kontrolní list	x					x	0,21
zjištění neúplných informací	x				x		0,21
špatný výběr agentury		x			x		0,35
nízké riziko (0,00 – 0,25), střední riziko (0,26 - 0,45), vysoké riziko (0,46 – 0,70)							

5.5.1 Opatření minimalizující rizika

5.5.1.1 Úroveň rizika malá

Chybné vyhodnocení zjištěných informací a výsledků

- důkladná kontrola každého vyplněného kontrolního listu odpovědným pracovníkem
- všechny kontrolní listy by měly být zaevidovány

Nesprávně koncipovaný kontrolní list

- stanovení hodnotících kritérií dle cílů a tématu mystery shopping
- formulace hodnotících kritérií odpovědným pracovníkem pověřeným vedením mystery shoppingu
- kontrola a schválení kontrolního listu zadavatelem mystery shoppingu a příslušnými útvary

- ověření správnosti kontrolního listu ještě před samotným začátkem výzkumu

Zjištění neúplných informací

- zkombinovat mystery shopping s dalšími výzkumnými metodami například pozorováním či dotazováním
- opakovaný utajeného nákupu za pomoci dalšího mystery shoppera

5.5.1.2 Úroveň rizika střední

Zpoždění realizace projektu

- podrobit výzkum časové analýze a sestavit kritickou cestu
- předejít riziku zpoždění stanovením časových rezerv
- zahrnout do smlouvy s externí výzkumnou agenturou peněžní sankci za nedodržení termínu
- pověřit konkrétního pracovníka, jenž bude dohlížet na dodržování termínů

Odhalení mystery shoppera

- odborné školení a trénink mystery shopperů, perfektní znalost scénáře
- zavedení mystery shopperů do bankovního systému (fiktivní účty a další produkty)
- výběr vhodných mystery shopperů vzhledem k tématu mystery shoppingu

Nedostatek finančních prostředků

- vyčlenit z rozpočtu dostatečnou peněžní částku na mystery shopping
- dlouhodobější spolupráce s externími agenturami, jež v takovém případě poskytují slevy
- zaměření se na interní mystery shopping, tedy za pomoci vlastních zaměstnanců

Výběr nevhodné agentury

- důkladná analýza nabídky na trhu výzkumných agentur
- zjištění referencí o jednotlivých agenturách

- pokud je to možné vybrat agenturu, na kterou může dát někdo jiný doporučení a má s ní velmi dobré zkušenosti
- důkladně zkontrolovat smlouvu o spolupráci s výzkumnou agenturou

5.5.1.3 Úroveň rizika velká

Zkreslení získaných dat

- zavedení audio nahrávky při utajených nákupech
- zahrnout do smlouvy s externí výzkumnou agenturou peněžní sankci za zjištění jakéhokoliv pochybení
- dohlédnout na to, aby agentura zahrнула do smluv s mystery shoppery vysoké pokuty za jakékoliv úmyslné zkreslení zjištěných dat

5.6 Návrhy a doporučení k zefektivnění mystery shoppingu

Společnost XYZ, a.s. využívá mystery shopping od roku 2004 a je hlavním nástrojem využívaným v oblasti zjišťování kvality a odborné úrovně poskytovaných služeb. Jak již bylo výše zmíněno, XYZ, a.s. má zavedený speciální útvar zaštiťující mystery shopping, což je velmi důležité zejména vzhledem k jeho správnému fungování a efektivnosti využití. Jednotlivé činnosti jsou organizovány konkrétními pracovníky, je vytvořena metodika, dle které je možné celý proces správně řídit.

Řada společností však organizuje mystery shopping bez záštity konkrétního útvaru, čímž často dochází ke vzniku komplikací ať už na straně zajištění, tvorby podkladů či komunikace mezi jednotlivými účastníky výzkumu. Všechny tyto faktory mohou vést ke zvyšování nákladů a ke zpoždění celého projektu. Předějit tomu lze zřízením určitého útvaru, jenž bude mystery shopping zajišťovat a to i z toho důvodu, že mystery shopping není jednorázovou záležitostí. Rozhodne-li se společnost tuto metodu praktikovat, měla by kalkulovat i s tím, že k zajištění celkové efektivnosti je potřeba mystery shopping provádět opakovaně v pravidelných intervalech.

Další mezerou v mystery shoppingu často bývá podezření hodnoceného pracovníka, že jedná s mystery shopperem a jde tedy o utajený nákup, jak tomu bylo například při návštěvě pobočky ve Zlíně, Masarykova 1107. Problém je v tom, že jedná-li bankovní poradce

s běžným klientem, ověřuje si jeho totožnost na základě občanského průkazu či jiného dokladu totožnosti. Běžný klient je navíc většinou majitelem běžného účtu či jiného produktu u daného peněžního ústavu. Přijde-li tedy mystery shopper s tím, že je neklient, což znamená, že nevyužívá u banky žádný produkt a ještě odmítne ukázat doklad totožnosti, bankovní poradce povětšinou pojme podezření. Hodnocení pomocí mystery shoppingu je právě výjimečné tím, že daný pracovník netuší, že je hodnocen a chová se tedy zcela přirozeně. Je-li tento princip narušen, může dojít k ohrožení celého výzkumu a hlavně ke zkreslení informací.

Možnost jak řešit tuto situaci by bylo implementovat do běžného bankovního systému fiktivní klienty, tedy mystery shoppersy. Znamenalo by to ale, že mystery shopper by nemohl být stávajícím klientem banky, v níž výzkum probíhá. Utajený nákupčí by se tedy bez problému mohl prokázat občanským či jiným průkazem a bankovní poradce by v systému vyhledal, jaké produkty u banky využívá. Všechny produkty i finanční prostředky na účtech by byly samozřejmě fiktivní. Po ukončení výzkumu by byli mystery shopperi z databáze vymazáni.

Dále by bylo potřeba zamezit odhalení mystery shopperů ze stran pracovníků. V praxi se velmi často stává, že mystery shopper navštíví stanovenou pobočku, bankovní poradce pojme podezření o utajeném nákupu a následně pošle dál, ať už elektronicky, po telefonu či ústně, informaci ostatním pracovníkům. Tato zpráva se šíří velmi rychle na další pobočky. Jedním z opatření, které by mohlo této situaci zabránit, je již výše zmíněná implementace mystery shopperů do bankovního systému, která znesnadní či dokonce znemožní jejich odhalení. Další opatření je dostatečný počet mystery shopperů a důkladné vytvoření jejich fiktivní identity (předpokládá se, že nejsou zavedeni v bankovním systému). Pro každou návštěvu by měl mít utajený nákupčí vytvořenou jinou identitu a neměl by navštěvovat více než tři pobočky v jednom kraji (musí být zváženo individuálně dle počtu poboček v kraji a jejich rozložení). Je možné se zaměřit i na vzhled mystery shoppera, například volba jiného oblečení, ženy změnit účes a podobně.

Mimo jiné je nutné zamezit subjektivnímu zkreslení informací získaných mystery shopperem při kontrolním nákupu. Mystery shopper musí při jednání sledovat a zapamatovat si velké množství informací, které bezprostředně po skončení musí být schopen zaznamenat do kontrolního listu hodnotících kritérií. Některý utajený nákup může trvat i půl ho-

diny a tento úkol tedy určitě není jednoduchý. Velmi často se tak stává, že jsou získané informace neúplné či dokonce myslné, což zkresluje konečný výsledek výzkumu.

Společnost XYZ, a.s. začala v roce 2009 využívat audio nahrávky a posunula tak výzkum o značný krok dopředu. Celý průběh obchodního jednání je zaznamenáván na nahrávací zařízení, jež má mystery shopper schované u sebe. Nahrávky jsou využívány nejen při kontrole získaných informací, ale i při následném coachingu hodnoceného se specialistou prodejních dovedností. K celému jednání se tak lze vrátit a hodnocený zaměstnanec dostává zpětnou vazbu o tom, co se mu podařilo a co je naopak potřeba zlepšit či udělat jinak. Aby však hodnocený pracovník mohl být nahráván, musí nejdříve podepsat souhlas, který je dobrovolný. Pokud nesouhlasí, audio nahrávky musí být zničeny. Souhlas s audio nahráváním by tak měl být povinný. Ne všechny společnosti využívající mystery shopping audio nahrávání zavedli. Chtějí-li zajistit efektivitu mystery shoppingu, určitě by se měly k tomu kroku co nejdříve uchýlit. Dalšími možnostmi, jak zamezit zkreslení informací ze strany mystery shoppera, jsou v první řadě důkladný trénink a odborné školení, detailní znalost zadání výzkumu, jeho scénáře a kvalitně koncipovaný kontrolní list s hodnotícími kritérii.

Jak již bylo několikrát zmíněno, mystery shopping slouží k hodnocení kvality obsluhy a poskytování služeb. V zásadě se tedy zkoumá, zda je bankovní poradce příjemný, jestli zjistí potřeby klienta a jaké mu nabídne produkty. Jednání s lidmi je však leckdy velmi emoční, klient může být smutný, našťvaný, agresivní nebo šťastný. Bankovní poradce by měl umět v takových situacích správně reagovat, měl by se dokázat do svého klienta vcítit a ukázat mu pochopení.

Pomocí mystery shoppingu by tedy bylo vhodné hodnotit nejen odborné znalosti a kvalitu obsluhy, ale i schopnost sociálního chování. Zavedením psychologických a emočních aspektů do scénáře mystery shoppera je toho možné dosáhnout. Mystery shoppeři by tak zastávali určité role, například rozčilený klient z jednání na úřadě, smutný klient z úmrtí rodinného příslušníka, veselý klient z důvodu narození dítěte, agresivní klient, kterého vytočí nějaký moment v jednání atd.

Jedním ze zásadních problémů mystery shoppingu je hlavně negativní vnímání tohoto hodnotícího postupu ze stran pracovníků, kteří jsou jeho součástí. Specialista prodejních dovedností, tedy mystery coach, by měl intenzivně pracovat na tom, aby se tento postoj pracovníků změnil. Jedním z navrhovaných opatření jsou pravidelná sezení, ideálně na mě-

síční bázi, kdy je každý pracovník seznamován s tímto procesem. Je také možné zavést trénink prodejního procesu, tedy mystery coach bude v roli fiktivního zákazníka a pracovník s ním bude vést obchodní jednání a zjišťovat jeho potřeby. Dále by měl být pracovník ujišťován, že mystery shopping v žádném případě nepovede k jakékoliv penalizaci jeho osoby. Naopak v případě, že by byl pracovník úspěšný a jeho kontrolní nákup by byl ohodnocen 90 % a výše, by bylo vhodné zavést odměny například ve formě flexi pasu či jiné poukázky.

ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce bylo navrhnout opatření vedoucí k zefektivnění využití mystery shoppingu v bankovním sektoru aplikovaného na firmu XYZ, a.s.

XYZ a.s. je univerzální bankou s dlouholetou tradicí na českém bankovním trhu. Za dobu svého působení si vybudovala silné postavení, dobré jméno a stala se hlavní bankou mnoha klientů z řad občanů, podnikatelů a velkých firem. XYZ, a.s. nabízí opravdu široké portfolio produktů a služeb a díky úzké spolupráci s dalšími institucemi se jí daří komplexně pokrývat trh. Spokojený klient, individuální přístup, odborné poradenství a kvalita, to jsou pro společnost klíčové faktory, na nichž si zakládá a staví své obchodní strategie. Hlavním cílem společnosti XYZ a.s. je stát se referenční bankou v oblasti kvality a klientské spokojenosti. V roce 2004 došlo k rozšíření nástrojů měřících tyto faktory o indikátory kvality, standardy kvality, garantovanou úroveň služeb a v neposlední řadě o utajené nákupy.

Výzkumná metoda mystery shopping v posledních letech nabývá na popularitě, čemuž odpovídá nejen zájem ze strany společností, pro něž je klíčová kvalita a odbornost prodejního procesu, ale i množství agentur, jež nabízí své služby v této oblasti. Hlavním cílem mystery shoppingu neboli utajeného nákupu je zhodnotit úroveň a kvalitu poskytovaných služeb a najít případná opatření ke zlepšení. Princip této metody spočívá v tom, že mystery shopper neboli fiktivní zákazník přichází do stanoveného zařízení a předstírá zájem o produkt či službu. Po celou dobu obchodního jednání příslušný zaměstnanec netuší, že je hodnocený, čímž je zajištěn jeho přirozený projev a chování.

V první části této práce jsou shrnuty veškeré teoretické poznatky, které se daného tématu týkají. Teoretická část se zabývá marketingovým výzkumem, jeho procesem a zejména pak technikami sběru dat, kde je zařazen právě mystery shopping, jemuž je věnována převážná část této kapitoly. Metoda mystery shopping je představena z pohledu historického vývoje, přínosů, výhod, uplatnění a rovněž jsou zde uvedeny základní pojmy spojené s touto výzkumnou metodou.

V praktické části je nejprve podrobně představena společnost XYZ, a.s. od její historie až po současnost. Tato část se zaměřuje na analýzu dosavadního vývoje společnosti na českém trhu a rovněž na analýzu současného využití mystery shoppingu. V rámci projektu byl také proveden průzkum na vybraných pobočkách XYZ, a.s., jehož hlavním záměrem bylo za využití mystery shoppingu a stanovených kritérií kontrolního listu zhodnotit prodejní

proces. Díky tomuto průzkumu a následné SWOT analýze byly odhaleny nedostatky mystery shoppingu v bankovním prostředí, jež bylo nutné v rámci projektu za pomoci návrhů jednotlivých opatření odstranit. Analýzou vnitřního a vnějšího prostředí byly navrženy strategie vedoucí k zefektivnění této výzkumné metody. Pomocí logického rámce projektu byly stanoveny cíle a konkrétní aktivity k odstranění nedostatků mystery shoppingu. Celý výzkum byl na závět podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

BOUČKOVÁ, J. a kol., 2003. *Marketing*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.

FORET, M. a J. STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada Publishing. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.

FREY, P., 2005. *Marketingová komunikace. Nové trendy a jejich využití*. Vyd. 1. Praha: Management Press. 111 s. ISBN 80-7261-129-1.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G., WONG, V. and SAUNDERS, J., 2007. *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education. 1020 s. ISBN 978-0-273-71156-8.

KOVÁŘ, F., 2008. *Strategický management*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 206 s. ISBN 978-80-86730-33-2.

KOZEL, R. a kol., 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: Grada. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

MATUŠÍNSKÁ, K., 2009. *Marketing finančních služeb: Distanční studijní opora*. Opava: Slezská univerzita. 203 s. ISBN 978-80-7248-520-8.

PŘIBOVÁ, M., 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 2. Praha: Grada. 238 s. ISBN 80-716-9299-9.

WAGNEROVÁ I., BAAROVÁ E., 2008. *Hodnocení pracovního výkonu-využití metody mystery shopping*. Praha: FSV UK. 28 s. ISSN 1801-5999.

ZBOŘIL, K., 1996. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Praha: VŠE. 106 s. ISBN 80-707-9389-9.

Internetové zdroje:

ARES. *Administrativní registr ekonomických subjektů* [online]. Ministerstvo financí ČR, © 2012 [cit. 2013-04-01]. Dostupné z:

http://www.info.mfcr.cz/cgibin/ares/darv_or.cgi?ico=45317054&jazyk=cz&xml=1

Banky v České republice [online]. Banky v České republice, © 2011 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://www.bankyvceskerepublice.cz/>

ČNB. *Česká národní banka* [online]. Česká národní banka, © 2003 - 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: (http://www.cnb.cz/cs/faq/jak_jsou_na_tom_banky.html)

ČS. *Česká spořitelna*. [online]. Česká spořitelna, a.s., © 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

ČSOB. *Československá obchodní banka* [online]. ČSOB, © 2013 [cit. 2013-04-15]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>

HRBKOVÁ, J., 2005. Víte co se skrývá pod slovy mystery shopping?. *KarieraWeb.cz* [online]. Poslední změna 19. 10. 2005 15:46 [cit. 2013-02-07]. Dostupné z: http://kariera.ihned.cz/1-10048680-16956550-q00000_d-a1

ŠITTNER, A., 2012. Nejlepší banka roku podle HN: Komerční banka, konkurence ale přiostruje. *HNByznys* [online]. Poslední změna 12. 09. 2012 13:58 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-57439400-nejlepsi-banka-roku-podle-hn-komercni-banka-konkurence-ale-priostruje>

Hospodářské noviny. Minimální standardy SIMAR - pro realizaci projektů MYSTERY SHOPPING. *Hn.ihned.cz* [online]. Poslední změna 13. 06. 2001 18:48 [cit. 2013-03-15]. Dostupné z: <http://hn.ihned.cz/c1-1005313-minimalni-standardy-simar-pro-realizaci-projektu-mystery-shopping>

Mareti. Nabídka služeb. Marketing. *Mareti* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.mareti.cz/nabidka-sluzeb/marketing/>

MSPA North America. About. *Mysteryshop.org* [online]. Mystery Shopping Providers Association, © 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://mysteryshop.org/about>

Multivalued. Mystery calling. *Multivalued* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: http://www.multi-value.com/mystery_shopping/mystery_calling.html

Multivalued. Mystery shopper. *Multivalued* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.multi-value.com/1088/mystery-shopper.html>

Mysteryshoppers. Mystery shopping [online]. Mystery Shoppers, © 2006 - 2012 [cit. 2013-03-10]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>

NMS. Metody. Mystery shopping. [online]. NMS, © 2013 [cit. 2013-03-29]. Dostupné z: <http://www.nms.cz/metody/mystery-shopping/>

Secretshopping. Airlines [online]. Secret shopping, © 2013 [cit. 2013-03-01]. Dostupné z: <http://www.secretshopping.org.uk/airlines/>

SIMAR. *Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. SIMAR, © 2013 [cit. 2013-02-18]. Dostupné z: <http://www.simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

Specifické zdroje:

Interní noviny společnosti XYZ, a.s.

Interní zdroje společnosti XYZ, a.s.

Intranet společnosti XYZ, a.s.

MICHELSON, M., *MSPA: Taking the Mystery Out Of Mystery Shopping* [online]. [cit. 2013-03-13]. Dostupné z: [http://www.powershow.com/view/d226-](http://www.powershow.com/view/d226-Mzk5Z/Taking_the_Mystery_Out_Of_Mystery_Shopping_powerpoint_ppt_presentation)

[Mzk5Z/Taking_the_Mystery_Out_Of_Mystery_Shopping_powerpoint_ppt_presentation](http://www.powershow.com/view/d226-Mzk5Z/Taking_the_Mystery_Out_Of_Mystery_Shopping_powerpoint_ppt_presentation)

Výroční zprávy společnosti XYZ, a.s. za roky 2008 až 2012

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

AS	Attractiveness scores
CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty
ČSOB	Československá obchodní banka
EFE	External Factor Evaluation
ESOMAR	Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu
IFE	Internal Factor Evaluation
IS	Informační systém
MS	Mystery shopping
MSPA	Mystery Shopping Providers Association
QSPM	Quantitative Strategic Planning Matrix
SIMAR	Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění
SÚ	Spotřebitelský úvěr
SPACE	Strategic Position and Action Evaluation
TAS	Total Attractiveness Scores

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Etapy marketingového výzkumu dle Kozla.....	16
Obr. 2. Faktory spokojenosti a jejich vztahy.....	21
Obr. 3. Základní fáze mystery shoppingu.....	25
Obr. 4. Pět konkurenčních sil dle Portera.....	47

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Základní údaje společnosti XYZ, a.s.....	39
Tab. 2. Základní ekonomické údaje za roky 2008-2012.....	43
Tab. 3. Objemy úvěrových produktů pro občany.....	46
Tab. 4. Kontrolní list.....	66
Tab. 5. Výsledky mystery shoppingu hodnocených poboček.....	75
Tab. 6. IFE matice.....	82
Tab. 7. EFE matice.....	83
Tab. 8. Výčet silných a slabých stránek k definici strategií.....	85
Tab. 9. QSPM matice.....	87
Tab. 10. Logický rámec projektu zefektivnění mystery shoppingu.....	89
Tab. 11. Popis činností pro časovou analýzu a délka jejich trvání.....	91
Tab. 12. Tabulka činností zpracovaná v programu WinQSB.....	93
Tab. 13. Výsledné časové řešení projektu z programu WinQSB.....	94
Tab. 14. Náklady spojené s realizací výzkumu.....	96
Tab. 15. Riziková analýza.....	98

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Vývoj počtu klientů – občanů v jednotlivých letech.....	39
Graf 2. SPACE matice.....	84
Graf 3. Síťový graf z programu WinQSB.....	95

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Požadavek na provedení interního utajeného nákupu

Příloha P II: Formulář pro hodnocení interního utajeného nákupu

Příloha P III: Organizační schéma

PŘÍLOHA P I: POŽADAVEK NA PROVEDENÍ INTERNÍHO UTAJENÉHO NÁKUPU

Požadavek na provedení interního utajeného nákupu	
Zadavatel:	
Termín plánovaného provedení interního utajeného nákupu:	
Cílová pobočka:	
Utajený nákupčí:	
Scénář interního utajeného nákupu:	
Důvod provedení:	
Poznámky:	

PŘÍLOHA P II: FORMULÁŘ PRO HODNOCENÍ INTERNÍHO UTAJENÉHO NÁKUPU

Datum:	Pobočka + Jméno BaPo:
<p style="text-align: center;">Přivítání klienta</p> <p><i>Vestoje, podání ruky, představení se</i></p> <p><i>Cíl: okamžitě a profesionálně přivítat každého klienta</i></p>	
Scénář utajeného nákupu	
<p style="text-align: center;">Použití Mapy potřeb</p> <p><i>Cíl: vhodnými otázkami získat informace potřebné pro přípravu správné nabídky</i></p>	Ne
<p style="text-align: center;">Příprava a realizace správné nabídky</p> <p><i>Zmíněna GÚS?, reakce na námítky klienta</i></p> <p><i>Cíl: uzavření obchodu a uspokojení potřeb klienta</i></p>	
<p style="text-align: center;">Ukončení jednání</p> <p><i>Cíl: klient musí pobočku opouštět s nabídkou, jakou potřeboval (úspěšně uzavřený obchod nebo potvrzený termín další schůzky)</i></p>	
<i>Dotaz na kontakt?</i>	Ne
<i>Domluvena další schůzka či následný telefonát?</i>	Ne
<p style="text-align: center;">Celkový vzhled pobočky</p> <p><i>Cíl: působit na klienta profesionálním dojmem</i></p>	
<i>Mapa potřeb na stole?:</i>	Ne
Ostatní	
Zpracoval (Jméno, útvar) :	

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ SCHEMA

