

Optimalizace osobního prodeje pro poskytovatele bankovních služeb

Jiří Trávníček

Diplomová práce
2017

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta multimediálních komunikací

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Jiří Trávníček**
Osobní číslo: **K15127**
Studijní program: **N7202 Mediální a komunikační studia**
Studijní obor: **Marketingové komunikace**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Optimalizace osobního prodeje pro poskytovatele bankovních služeb**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretická východiska k zásadám osobního prodeje ve službách, pozornost věnujte možnostem měření jejich dodržování a napojení na ostatní nástroje komunikace v interním prostředí firmy.**
- 2. Stanovte cíl, metody a výzkumné otázky práce.**
- 3. Charakterizujte vybranou společnost a její standardy osobního prodeje. Na základě realizace mystery shopping ve vybraných pobočkách a srovnání výsledků z předchozího šetření analyzujte dodržování zásad osobního prodeje a interní komunikace.**
- 4. Formulujte projekt optimalizace osobního prodeje a jeho komunikace včetně timingu, rozpočtu a organizační náročnosti vyplývající z výsledků analýz.**
- 5. Vyvodte závěry, doporučení, možnosti a limity realizace projektu.**

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 400 s. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG. c2004. Marketing. Praha: Grada, 855 s. ISBN 8024705133.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 9788024735276.

MAYEROVÁ, M. a RŮŽIČKA, J. 2000. Moderní personální management. Praha: Nakladatelství H&H, ISBN 80-86022-65-X

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 9788024727219.

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Martina Juříková, Ph.D.

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání diplomové práce:

31. ledna 2017

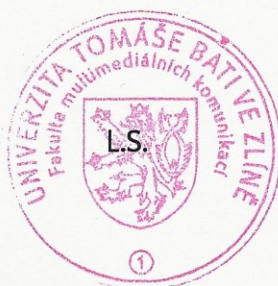
Termín odevzdání diplomové práce:

21. dubna 2017

Ve Zlíně dne 3. dubna 2017

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

děkanka



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním bakalářské/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 obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a bude dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou/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. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/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 bakalářské/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 bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Ve Zlíně 19. 4. 2017

JIRÍ TRÁVNÍČEK
Jméno, příjmení, podpis

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 bakalářské, diplomové, disertační 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. Vysoká škola disertační práce nezveřejňuje, byla-li již zveřejněna jiným způsobem.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační 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.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu

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 vnitřní 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). Odpírá-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.

(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 jím 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 přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je na základě analýzy teoretických poznatků z okruhů služeb, marketingového výzkumu, osobního prodeje a rozvoje zaměstnanců zhodnotit kvalitu prodejních dovedností prodejců bankovních služeb a následně navrhnout řešení a opatření k zvýšení efektivity a optimalizaci osobního prodeje. Diplomová práce se skládá ze tří částí a to: teoretické, praktické a projektové.

Teoretická část se zaměřuje na rešerši odborné literatury a stanovení teoretických podkladů z oboru osobního prodeje, marketingového výzkumu, služeb a rozvoje zaměstnanců, které mají sloužit jako východiska ke stanovení výzkumných otázek a realizaci dílčích částí výzkumného šetření.

Praktická část navazuje na teoretickou a na základě poznatků sestavuje a realizuje výzkum pomocí metody Mystery shopping, kde výsledky hodnocení prodejců bankovních služeb jsou srovnávány s výsledky zjištěnými v roce 2013. Tyto výsledky doplňuje hloubkový rozhovor s manažerem pobočky pro zjištění motivace pracovníků ke vzdělávání a zjištění současného stavu interní komunikace zaměřené na propagaci rozvoje pracovníků.

Na praktickou část následně navazuje část poslední, konkrétně projektová. Ta na základě dat z výzkumů navrhuje řešení a opatření pro optimalizaci osobního prodeje a dosahování vyšší efektivity pomocí rozvoje a vzdělávání prodejců.

Klíčová slova: marketingový výzkum, služby, mystery shopping, CRM, osobní prodej, metody marketingového výzkumu, vzdělávací cyklus, rozvoj zaměstnanců, motivace, vzdělávání

ABSTRACT

The aim of the diploma thesis is to analyze the quality of sales skills of the retailers of banking services based on the analysis of the theoretical knowledge from services, market research, personal sales and employee development and subsequently propose solutions and measures to increase efficiency and optimize personal sales. The diploma thesis consists of three parts: theoretical, practical and project.

The theoretical part focuses on the search of specialized literature and the determination of the theoretical background from the field of personal sales, marketing research, services and employee development, which should be used as a basis for determining the research questions and realization of the partial parts of the research.

The practical part builds on the theoretical and based on knowledge, it builds and implements research using the Mystery shopping method, where the results of the evaluation of the sellers of banking services are compared with the results found in 2013. These results are complemented by an in-depth interview with the manager of the branch to find employee motivation for education and finding out the current The state of internal communication aimed at promoting the development of workers.

The practical part is followed by the last part, namely the project. Based on research data, it proposes solutions and measures to optimize personal sales and achieve greater efficiency through sales development and education.

Keywords: marketing research, service and retail, mystery shopping, CRM, personal selling, methods of marketing research, training cycle, staff development , motivation, education

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

Ve Zlíně 20.dubna.2017

Jiří Trávníček

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 SLUŽBY	12
1.1 DĚLENÍ SLUŽEB	12
1.2 MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	13
1.3 LIDÉ VE SLUŽBÁCH.....	13
2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ LIDÍ VE SLUŽBÁCH	16
2.1 MOTIVACE JAKO SOUČÁST VZDĚLÁVÁNÍ.....	17
2.1.1 Základní motivační teorie	18
2.2 OBLASTI VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
2.3 TRENDY VE VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	19
3 OSOBNÍ PRODEJ A PROCESY	23
3.1 CÍLE PRODEJCE	23
3.2 PŘÍPRAVA NA PRODEJNÍ PROCES	23
3.3 PRODEJNÍ VYJEDNÁVÁNÍ	25
3.4 FÁZE OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ	26
3.5 ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY	27
4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	29
4.1 TYPY VÝZKUMŮ	31
4.2 ČLENĚNÍ VÝZKUMU.....	32
4.2.1 Dle způsobu získávání dat a informací	32
4.2.2 Dle charakteru sesbíraných informací.....	32
4.3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM VE SLUŽBÁCH	32
4.3.1 Metody marketingových výzkumů ve službách.....	33
4.4 VÝZKUM KVALITY OSOBNÍHO PRODEJE	33
5 MYSTERY SHOPPING	35
5.1 VYUŽITELNOST MYSTERY SHOPPINGU	36
5.2 PŘÍNOS PRO ZADAVATELE	37
5.3 MĚŘITELNÉ PARAMETRY	37
5.4 PODMÍNKY POUŽITÍ A OMEZENÍ METODY MYSTERY SHOPPINGU.....	38
6 CÍL PRÁCE, METODIKA, VÝZKUMNÉ OTÁZKY	39
6.1 CÍL PRÁCE	39
6.2 METODIKA PRÁCE	39
6.3 VÝZKUMNÉ OTÁZKY	40
II PRAKTICKÁ ČÁST	41
7 ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A.S. (ČSOB)	42

7.1	PRODUKTY A SLUŽBY SPOLEČNOSTI ČSOB	42
7.2	KONKURENCE NA TRHU	43
7.3	DISTRIBUČNÍ CESTY ČSOB URČENÉ PRO PRODEJ KONCOVÝM ZÁKAZNÍKŮM.....	45
7.4	PŘEDEPSANÉ STANDARDY SPOLEČNOSTI	45
8	PŘEDVÝZKUMNÁ FÁZE	50
8.1	ZADÁNÍ/BRIEFING.....	50
8.2	ROZBOR ZADÁNÍ.....	51
8.2.1	Potvrzení metody	52
8.3	SPECIFIKACE HODNOCENÍ VÝZKUMU	52
9	EXEKUCE PRŮZKUMU - UTAJENÉHO NÁKUPU	54
9.1	VÝSLEDKY A HODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH POBOČEK	55
9.1.1	Zlín, Dlouhá 136	55
9.1.2	Zlín, nám. T. G. Masaryka 4349	57
9.1.3	Zlín, Tř. T. Bati 419	59
9.1.4	Otrokovice, Náměstí 3. května 1571	62
9.2	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU A SROVNÁNÍ POBOČEK	64
9.3	HLOUBKOVÝ ROZHOVOR S MANAŽEREM MATEŘSKÉ POBOČKY V REGIONU ZLÍN	66
9.3.1	Otázky hloubkového rozhovoru	66
9.3.2	Analýza rozhovoru	67
9.3.3	Shrnutí a východiska analýzy.....	70
9.4	SWOT ANALÝZA	71
III	PROJEKTOVÁ ČÁST	73
10	CÍLE PROJEKTOVÉ ČÁSTI	74
11	NÁVRH INTERNÍ KOMUNIKACE A PROPAGACE VZDĚLÁVÁNÍ	75
11.1	SOUTĚŽ O NEJLEPŠÍHO PRODEJCE	75
11.1.1	Výhry.....	75
11.2	KOMUNIKAČNÍ PLÁN	75
11.2.1	Cíle komunikace projektu	75
11.2.2	Cílová skupina.....	76
11.2.3	Kanály a nástroje interní komunikace.....	76
11.3	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROPAGACE	77
12	NÁVRH ŠKOLENÍ A AKTIVIT PRO ZLEPŠENÍ PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ	79
12.1	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚŘENÉ NA PRODEJNÍ TECHNIKY A DOVEDNOSTI	79
12.2	KONTROLA A VYHODNOCENÍ OBCHODNÍCH DOVEDNOSTÍ PRODEJců	81
12.3	BENEFITY A HLAVNÍ PŘÍNOSY PROJEKTU	82
12.4	HLAVNÍ RESTRIKCE A RIZIKA PROJEKTU	82
12.5	KLÍČOVÉ PRVKY PROJEKTU	82
12.6	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	84
12.7	NÁKLADOVÁ ANALÝZA	85
12.7.1	Náklady na realizaci vzdělávání zaměstnanců	85
12.7.2	Náklady na realizaci výzkumu a hodnocení zaměstnanců	86

12.7.3	Souhrnné náklady na realizaci projektu	87
12.8	KRIZOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	88
13	SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI	90
	ZÁVĚR	91
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	93
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101
13.1	MAPA TRŽNÍHO BOJIŠTĚ	102
13.2	PORTERŮV MODEL PĚTI SIL.....	104

ÚVOD

Tématem této diplomové práce je zvyšování efektivity osobního prodeje poskytovatele bankovních služeb za pomoci využití marketingového výzkumu, konkrétně Mystery shoppingu.

Služby jsou dnes hlavním stavebním kamenem trhu. Není to kvůli příjmům ze služeb nebo poměru služby a produkty, ale proto, že služby jsou navázány na vše kolem nás. Ke každému nabízenému produktu se pojí několik služeb. Od komunikace se zákazníkem a prodeje, přes doplňkové služby a celkové budování vztahu se zákazníkem. To platí dvojnásob v sektoru bankovních a finančních služeb. Dobrý vztah se zákazníkem je tvořen důvěrou mezi ním, prodejcem a bankou. Aby bylo možné této vzájemné důvěry dosáhnout, je nutné splnit mnoho dílčích cílů. I tak je ovšem tento vztah postaven především na správné komunikaci a dovednostech klientského pracovníka, který vystupuje v roli prodejce. Proto bez dokonale zvládnutých dovedností a znalostí není možné uspět.

Téma práce si autor vybral, jelikož má praxi z prostředí osobního prodeje a vnímá tuto součást komunikačního mixu jako klíčovou pro sektor služeb.

Práce má tedy cílů několik. Těmi je zjištění jak prodejci bankovních služeb zvládají prodejní dovednosti, jak dodržují předepsané firemní standardy a na základě provedeného výzkumu následně připravit projekt, který má být zaměřen na rozvoj prodejců a zvýšení efektivity prodejních dovedností.

V teoretické části se autor zaměřuje na problematiku osobního prodeje v návaznosti na služby, výzkumné metody využívané pro hodnocení prodejních dovedností a také samotný rozvoj zaměstnanců.

V praktické části pak budou ověřeny dovednosti prodejců na vybraných pobočkách provozovatele bankovních služeb za pomoci zvolené nejvhodnější metody marketingového výzkumu.

Podle zjištěných dat a informací bude následně doporučeno jak zvýšit efektivitu osobního prodeje a připraven projekt, který bude navrhovat konkrétní řešení.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 SLUŽBY

„Služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svojí podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv. Příprava služby může, ale nemusí, být spojena s fyzickým výrobkem.“ (Kotler a Keller, 2007, s. 440)

Služby byly historicky vždy považovány za méněcenné vzhledem k produktům. Toto vnímání se začalo postupně odbourávat od počátku 17. století, kdy byly služby v podobě zemědělství, obchodu a lékařství stavěny na stejnou úroveň jako samotné výrobky a hmotné statky. (Vašítková, 2008, s. 12-14)

Sektor služeb je ve většině zemí světa nejvíce zastoupen státem, který zajišťuje vykonávání v podobě ochrany, lékařské pomoci až po úřední činnost a administrativu. V praxi jsou často vnímány jako jediný produkt, který daná firma nabízí a prodává. Ve skutečnosti je společností a oblastí jejich působení poskytující pouze služby v dnešní době na trhu minimum. Většina společností nabízí a prodává mix produktů a služeb na ně navázaných, kdy se váže buďto služba na výrobek nebo naopak. (Vašítková, 2008, s. 12-14)

1.1 Dělení služeb

Služby jsou děleny na základě jejich hlavních vlastností a specifík. Je nutné je takto dělit na jednotlivé odvětví, jelikož je tento sektor velice rozsáhlý a nelze jej snadno obsáhnout celý. Tento fakt je podpořen i tím, že provozovatelem a poskytovatelem služeb mohou být jak velké mezinárodní korporace, tak i malé a střední podniky a jednotlivci. Mezi nejčastější druhy dělení patří:

- Třídění služeb podle odvětví
- Služby netržní a tržní
- Služby pro organizace a spotřebitele
- Dle rozsahu zhmotnění služby
- Dle prodejce
- Dělení na základě trhu kupujících
- Dle podoby poskytování a povahy služby
- Dělení služeb pro marketingové potřeby podniků

Základním a nejrozšířenějším způsobem dělení služeb je výše zmíněné Třídění služeb dle odvětví. (Hesková, 2012, s.24-26)

To dělí služby následujícím způsobem:

„Terciální: Jako typické zástupce těchto služeb uvedeme restaurace a hotely, holičství a kadeřnictví, kosmetické služby, prádelny a čistírny, opravy a údržba domácích přístrojů a domácností, rukodělné a řemeslnické práce dříve prováděné doma a další domácí služby.

Kvartérní: Sem můžeme zařadit dopravu, obchod, komunikace, finance a správu. Charakteristickým rysem těchto služeb je usnadňování, rozdělování činností a tím zefektivnění práce.

Kvinterní: Příkladem jsou služby zdravotní péče, vzdělávání a rekreace. Hlavním rysem tohoto sektoru je, že poskytované služby své příjemce mění a určitým způsobem zdokonalují.“
(Vašítková, 2008, s14)

1.2 Marketingový mix služeb

Je tvořen takzvanými „6P“ nebo „7P“. Těchto několik základních prvků tvořící marketingový mix vychází z anglických názvů price, promotion, product, place, people, processes, packaging. Tedy v českém jazyce jde o:

- Produkt
- Cenu
- Propagaci
- Místo/distribuci
- Lidi
- Procesy
- Balení

Pořadí těchto složek je měnné a záleží čistě na manažerech, jaký mix využijí k dosažení plánovaných cílů a strategie. Všechny prvky jsou však důležité a společně tvoří synergii, proto by měl být využíván vždy mix všech prvků.

Pro účely této diplomové práce jsou nejdůležitějším prvkem marketingového mixu lidé, respektive zaměstnanci a zákazníci, kteří tvoří podstatu služeb.

1.3 Lidé ve službách

Lidé jsou jedním ze základních kamenů, které služby tvoří a přímo ovlivňují. Podstatu nabízených služeb ovlivňují kupující (kterým je přizpůsobována, aby plnila jejich potřeby) i lidé tvořící a prodávající služby. Lidé musí být vždy stavěni před službu samotnou. V případě,

že firmy budou nabízet pouze služby v podobě mezičlánku ke splnění potřeb zákazníků, nemůžou na dnešním trhu efektivně obstát. Každá společnost při tvorbě a nabídce služeb musí hledat samotnou podstatu a potřebu zákazníků, kterou by měly naplňovat. Stejně důležitým faktorem jsou pak samotní zaměstnanci. Tito lidé musí být se službami ztotožnění, vnímat je pozitivně a být správně motivováni k jejich prodeji na cílovém trhu.

Podíl lidí na nabídce služeb tak má tři základní formy:

- Zaměstnance organizace
- Zákazníky
- Referenční trh

(Hesková, 2012, s. 157-159)

Aby zaměstnanci ve službách odváděli efektivní výsledky své práce, je nutné optimalizovat spolupráci personálního a marketingového managementu. Tato spolupráce se projevuje především ve třech oblastech.

1) Ztotožnění se klíčovými zaměstnanců s potřebami zákazníků

Správný výběr a motivace zaměstnanců spočívá v kompetencích personálního managementu, který má za úkol získat na základě potřeb zákazníků vhodné pracovníky, kteří budou tyto potřeby chápat a v přímé komunikaci se zákazníkem pomáhat naplňovat.

2) Kontrola, hodnocení a motivace

Všichni zaměstnanci firem nabízející služby mají stanoveny specifické cíle dané společností a podílí se na jejich plnění. Na základě plnění nastavených strategických a prodejních plánů společnosti jsou zaměstnanci také hodnoceni. Z tohoto důvodu jsou vždy schopnosti a chování zaměstnanců sledovány a hodnoceny pomocí vhodně zvolených výzkumných a pozorovacích metod (např. Mystery shopping). Proto je nesmírně důležité zaměstnance vhodně motivovat a dále vzdělávat a rozvíjet jejich znalosti a dovednosti, které jim pomohou ke správné komunikaci se zákazníky a plnění nastavených cílů. (Payne, 1996, s.168 – 173)

3) Synergie všech oddělení

Spolupráce všech oddělení společnosti je podstatnou součástí správného fungování celé firmy a poskytování správných služeb, které naplňují potřeby zákazníků. Správné fungování spolupráce mají na starosti jednotliví vedoucí pracovníci spolu

s personálním managementem, který zabraňuje duplicitě práce a správnému nastavení sdílení informací. (Vašítková, 2008, s.157)

Podobné cíle má nastaven i interní marketing podniků, který musí zajistit co nejlepší výkonnost lidí na základě informovanosti, motivace a vzájemné úcty. Jelikož služby tvoří především lidé, je nutné jim věnovat potřebnou pozornost a péči. Proto se vnitropodnikový marketing snaží odbourávat překážky mezi jednotlivými útvary a jejich vzájemné komunikaci, podněcovat inovativnost a rozvoj, motivaci pracovníků a spokojenost.

Všech těchto faktorů je dosahováno za pomoci správné komunikace. Ať už jde o pouhé sdělování informací o řízení a strategii podniku všem zaměstnancům v takové formě, aby sami cítili, že jsou jeho součástí a podílí se na samotném řízení, tak také aby byli motivováni. V tomto případě dochází k propojení s personálním útvarem, který zajišťuje vzdělávání, rozvoj a odměňování, jež vedou ke spokojenosti. Proto se také často uvádí, že spokojený zaměstnanec je efektivní. (Payne, 1996, s.170-173)

Služby jsou spojeny především s lidmi, a proto je důležité pečovat nejen o zaměstnance, ale i o zákazníky. Správné metody prodeje a vyškolený personál jsou hlavním klíčem k navázání dobrých dlouhodobých vztahů. Proto se všechny úspěšné firmy působící na trhu služeb silně zaměřují na kvalitu a rozvoj svých prodejců, konzultantů a obchodníků, kteří musí dokonale zvládat jednotlivé procesy a prodejní fáze. K získání potřebných schopností a dovedností slouží právě metody rozvoje a vzdělávání zaměstnanců, o kterých pojednává následující kapitola.

2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ LIDÍ VE SLUŽBÁCH

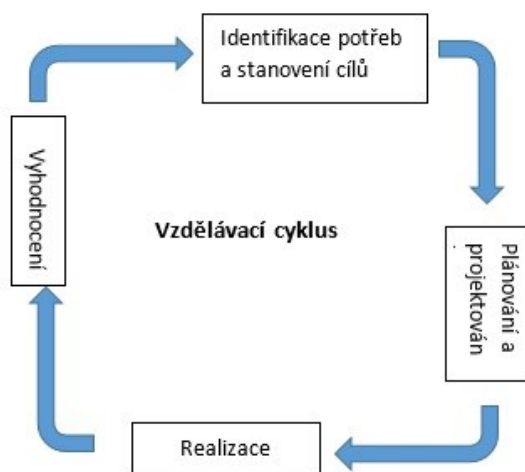
Investování do zaměstnanců a lidí ve službách je pro úspěšné společnosti nevyhnutelným řešením, jak dosáhnout krátkodobé i dlouhodobé výkonnosti a zároveň rozvoje kompetencí a způsobilosti svých zaměstnanců. V podniku s vyškoleným personálem, který se neustále rozvíjí, se pochopitelně mnohem lépe uplatňuje strategie firmy, jelikož zaměstnanci a jejich budoucí rozvoj odpovídá plánům a zároveň jsou zaměstnanci schopni lépe přijímat a vnímat hodnoty a cíle společnosti. Podnikové vzdělávání tak přináší například:

- Neustálý přísun odborně připravených pracovníků bez nutnosti jejich hledání na trhu práce
- Průběžné utváření schopností a kompetencí pracovníků podle aktuálních cílů firmy
- Zefektivňování výkonnosti, rozvoj osobnosti a znalostí pracovníků
- Zvýšení motivace pracovníků a zlepšení vztahu vzhledem k podniku
- Zvýšení efektivity kariéerního postupu zaměstnanců a jejich tržní hodnoty

(Vodák, Kucharčíková, 2007, s.65 – 67)

Podnikové vzdělávání je dlouhodobou a systematickou činností, která se neustále opakuje v pravidelných cyklech. Tyto cykly se skládají ze čtyř základních fází, ale mohou obsahovat fází daleko více. Základními fázemi jsou:

- Identifikace potřeb a stanovení cílů rozvoje a vzdělávání
- Plánování a projektování vzdělávání
- Realizace podnikového vzdělávání pro jednotlivé zaměstnanecké skupiny
- Vyhodnocení výsledků vzdělávacího procesu



Obr. 1. Vzdělávací cyklus

(zdroj:vlastní zpracování)

2.1 Motivace jako součást vzdělávání

„Každé cílevědomé jednání člověka je jednáním motivovaným. Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující a regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli.“ (Mayerová, Růžička, 2000, s.110)

Motivace je klíčovým prvkem vzdělávacího procesu. Pro úspěšné realizování rozvoje zaměstnanců pomocí vzdělávání nestačí objasnění cílů účastníkům a dohoda o přijetí programu, je ale také nutné přihlížet na motivaci všech pracovníků k učení. Motivace jednotlivců se neustále v průběhu času mění a vždy je třeba reagovat na specifické potřeby jednotlivců. Nelze tedy plošně motivovat všechny stejným způsobem.

Na motivaci účastníků vzdělávání tak nejvíce působí hodnota, kterou vnímají vzhledem ke svému současnému pracovnímu zařazení a budoucímu kariernímu vývoji.

Hlavními přínosy vzdělávání zaměstnanců jsou:

- Zvyšování výkonosti a efektivity práce zaměstnanců i pracovních týmů
- Zvyšování konkurenceschopnosti na trhu
- Zvyšování motivace pracovníků pro karierní rozvoj
- Zlepšování zvládání změn a flexibility pro působení trhů a tržního prostředí

Jestliže jsou pracovníci správně motivováni a cítí se jako součást společnosti, je pro ně přirozenější reagovat na různé změny ve strategii společnosti včetně podávání lepších pracovních výkonů. (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.85-89)

Jelikož motivace vychází z hierarchie potřeb, je nutné, aby nadřízený pracovník znal potřeby svých podřízených a dokázal tak při nastavování motivačního systému toto zohlednit. Mezi časté motivační faktory se řadí:

- Karierní růst a zlepšení postavení v týmu
- Pracovní jistota
- Seberealizace a seberozvoj
- Uplatnitelnost na trhu práce
- Získání lepšího finančního ohodnocení
- Získání ocenění a kvalifikačních hodnocení (Vodák, Kucharčíková, 2007, s.85-89)

2.1.1 Základní motivační teorie

Motivaci a její roli v úspěšném řízení lidských zdrojů a především prodejců se zabývalo mnoho teoretiků. Mezi nejznámější teorie motivace se pak řadí zejména:

- Maslowova hierarchie potřeb
- Herzbergova teorie dvojitého faktoru
- Adamsova teorie nespravedlnosti

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie je založena na tvrzení, že existuje pět základních potřeb, které jsou hierarchicky seřazeny. Stanovuje, že je nutné sestavit hierarchii potřeb, které je nutné systematicky naplnit. V případě, že k tomuto postupu nedojde, jedinci se začnou zaměřovat na plnění základních fyziologických potřeb. Následují potřeby bezpečnosti, sounáležitosti a lásky až po samotnou nejvyšší potřebu označovanou jako „já“, tedy osobu samotnou. Z toho plyne, že žádná z potřeb nemůže být naplněna, dokud nedojde k naplnění potřeby předcházející v hierarchickém pořadí. (Kotler, Keller, 2007, s.198-199)

Herzbergova teorie dvojitého faktoru

„Rozlišovala faktory, které mohou způsobit nespokojenost, ale nemohou být motivovány (faktory hygieny práce) a faktory, které mohou způsobit pozitivní motivaci. Faktory hygieny práce zahrnovaly fyzické pracovní podmínky, bezpečnost, plat a vztahy mezi osobami. Herzberg uváděl, že pokud by manažeři věnovali přímou pozornost těmto faktorům, motivace by se teoreticky vyrovnala nule, nedošlo by k žádné pozitivní motivaci. A až by bylo dosaženo tohoto stupně, měla by se začít věnovat pozornost pravým motivátorům. Do těch Herzberg zahrnoval samotnou povahu práce, která umožní osobě dosáhnout konkrétního úspěchu, poznání tohoto úspěchu, zodpovědnost, kterou osoba má, a významnou hodnotu uspokojení z práce samotné“ (Jobber, Lancaster, 2001, s.309)

Adamsova teorie nespravedlnosti

Vnímá motivaci z pozice jednotlivce/prodejce, který pokud cítí, že jeho pracovní úsilí nebo vykonaná práce neodpovídá odměně a je vyšší, může dojít k pocitu nespravedlnosti. Základem Adamsovy teorie nespravedlnosti je, že pokud má prodejce pocit a osobně vnímá, že má vyšší podíl na prosperitě společnosti než ostatní pracovníci v týmu, měla by mu náležet vyšší odměna než ostatním. (Jobber, Lancaster, 2001, s.310 – 311)

2.2 Oblasti vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávací proces a vzdělání všeobecně je možné dělit na podskupiny dle záměru a účelu daného školicího cyklu. Tyto jednotlivé cykly jsou nastaveny dle potřeb pro jednotlivé pracovní pozice. Školení může být prováděno více formami a to od klasických kurzů, přes e-learning, až po individuální kurzy a takzvaný „on the job training“.

Funkční vzdělávání

Je většinou zaměřeno na odborné pracovní pozice, kde zaměstnanci potřebují mít určité znalosti a schopnost zvládat dovednosti pro standardní pracovní výkon. Toto vzdělávání bývá zakončeno certifikací.

Doplňkové funkční vzdělávání

Jedná se o rozvoj pracovníků i nad rámec jejich oboru. Samozřejmě jsou tyto znalosti důležité k lepšímu pochopení celého spektra podniku a procesů ostatních oddělení, na které jsou daní pracovníci navázáni. V podstatě se jedná o standardní funkční vzdělávání pro jiné profesní dovednosti. (Armstrong, 2011 ,s.299 – 305)

Manažerský rozvoj

Je mírně odlišný od klasického vzdělávání odborných způsobilostí. Jedná se o specifické okruhy zaměřeny čistě na manažerskou sféru, týmovou práci a vedení lidí.

Jazykové kurzy

Spadají do vzdělávání a pomáhají zaměstnancům zvyšovat jejich konkurenceschopnost na trhu práce a zároveň u mezinárodních společností lépe a efektivněji komunikovat s ostatními kolegy z jiných zemí. Toto vzdělávání bývá zařazováno mezi benefity pro zaměstnance.

Zákonné školení

Jedná se o školení/vzdělávání v rámci zákonného nařízení a je povinné a tudíž i bez možnosti výběru. Mezi tato školení se řadí například BOZP (bezpečnost a zdraví při práci). (Hroník, 2007, s.128 – 130)

2.3 Trendy ve vzdělávání zaměstnanců

Obor vzdělávání zaměstnanců ve firmách se stejně jako marketingové komunikace rychle mění. Je potřeba flexibilně reagovat na vývoj firemních procesů, trendy ve vedení a rozvoji

zaměstnanců i na motivaci a její komunikaci zaměstnancům. Samozřejmě i ve vzdělávání jsou ukotveny základní modely, které se využívají a z kterých vychází nové trendy. Tyto trendy základní možnosti rozvíjejí a modelují nové formy podle požadavků tak, aby byly pro zaměstnance co nejzajímavější a zároveň pro firmu co nejefektivnější – s nejvyšším přínosem. V minulosti se efektivita vzdělávání a rozvoje pracovníků téměř neměřila, případně se zjišťovala pouze zpětná vazba. Dotazování zaměřené na přínos, poutavost obsahu a pochopitelnost však neměří reálný dopad na efektivitu a případnou návratnost investic.

Gamifikace a mobilní vzdělávání

Trend, který v marketingu přišel již několik let zpátky, dorazil nyní i do oblasti vzdělávání. Jeho hlavním cílem kromě vzdělávání je poskytnutí výukového obsahu zábavnou formou. A to tak, že je zpracován do netradiční interaktivní podoby. K jeho použití se kromě počítače využívají čím dál častěji mobilní technologie v podobě tabletů a mobilních telefonů. Tento trend využívají především velké společnosti a jednou z nich je i provozovatel telekomunikačních služeb O2. tato společnost využívá pro adaptační proces a výuku produktového portfolia včetně obchodních dovedností právě speciální aplikaci využívající gamifikaci. Každý konzultant značkové prodejny tak dostane osobní tablet, na kterém má předinstalované aplikace zaměřené na rozvoj a vzdělání. Tento trend má kromě hlavní výhody zábavného podání nutného obsahu i další. Tou je přesná měřitelnost pokroku jednotlivých prodejců, zaznamenávání rychlosti průchodu jednotlivých sekcí kurzu a hodnocení, které obdrželi v kontrolních testovacích částech. Jasným trendem pro budoucí vývoj v mobilním vzdělávání je video formát, který je stále oblíbenější formou vzdělávání. Tomu nahrává i doba sociálních médií, na kterých je hlavním konzumovaným obsahem právě video. (HR NEWS - zprávy z HR, © 2017)

Cloudové technologie pro vzdělávání

Jedná se o tradičnější formu mobilního vzdělávání, která však nenabízí prvky gamifikace a není nutné k jejímu využívání mobilních technologií. Jejím hlavním přínosem je dostupnost a náklady. Sdílením kurzů, podkladů a vzdělávacího obsahu, ke kterému mají prodejci a zaměstnanci přístup kdykoli a kdekoli je mnohem snazší na správu a údržbu. To pak následně přináší finanční úsporu vynaloženou na nutný personál, jeho časové kapacity a v poslední řadě i na materiál (papíry, složky, psací potřeby). (HR NEWS - zprávy z HR, © 2017)

Otevřená platforma pro vzdělávání

Neznamená vzdělávání, které je zdarma nebo nutně veřejné. Jedná se o formu vzdělávání v podobě kurzů, do kterých mohou účastníci zasahovat. Konkrétně je možné obsah kurzu editovat, rozvíjet a aktualizovat na základě získaných znalostí a dovedností jednotlivých účastníků. Každý účastník kurzu tak může přispět svými znalostmi, které má nad rámec daného kurzu pro prospěch a rozvoj ostatních. (Tagoras, © 2009-2016)

Sebeprezentace a publikování

Tato metoda těží především z jednoduchosti publikování a šíření obsahu díky internetu. U metody se neočekává, že zaměstnanci budou publikovat knihy a rozsáhlé odborné studie, ale že se vzájemně podělí o své znalosti a dovednosti s ostatními kolegy ve společnosti. Metoda tedy umožňuje každému zaměstnanci publikovat své poznatky z praxe, tipy ke zlepšení a rozvoji a mnoho dalšího pomocí oblíbených formátů krátkého rozsahu v podobě komentářů a příspěvků na sociálních sítích. Proto se využívají především videa, sociální sítě a krátké články, které dokáže vytvořit každý zaměstnanec. Metoda se často uplatňuje v menších společnostech již nějakou dobu. I ve velkých nadnárodních firmách se s touto formou mohli zaměstnanci setkat převážně v rámci jednotlivých oddělení, kdy si kolegové na společném úložišti zaznamenávali tipy a poznatky, na které narazili během své praxe a mohou pomoci ostatním v týmu. (Tagoras, © 2009-2016)

Mikrovzdělávání

Jedná se o formu navazující přímo na mobilní a cloudové vzdělávání. Jde o zpřístupnění potřebných informací a vzdělávacích kurzů v krátkém rozsahu (u videa 5 – 20 minut), které jednotlivci mohou konzumovat podle aktuální potřeby kdykoli a kdekoli pomocí počítačů a mobilních zařízení. Tento formát vzdělávání se zaměřuje na metodu tzv. „just-in-time“, která jak bylo popsáno výše, umožňuje prodejčům získávat potřebné kurzy a informace v okamžik, kdy jej aktuálně potřebují. To následně umožňuje okamžité využití a rychlejší osvojení získaných dovedností. (Tagoras, © 2009-2016)

Každý úspěšný obchodník musí mít znalost svého zákazníka, být na prodejní jednání správně připraven a během celého obchodního procesu postupovat dle stanovené strategie vedoucí k požadovanému cíli. Problematikou obsahu vzdělávacích a rozvojových aktivit, které musí

jednotliví prodejci získat, se zabývá následující kapitola. Ta detailně rozebírá nastavování prodejních cílů, prodejním procesem a jeho jednotlivými fázemi a také následným rozvojem dlouhodobých vztahů se zákazníky.

3 OSOBNÍ PRODEJ A PROCESY

Osobní prodej je jedním z prvků komunikačního mixu. Pro společnost je to jedna z možností přímé komunikace se zákazníky, udržování vztahů a prodej služeb a výrobků na základě rozpoznání jejich potřeb. Podle Kotlera si osobní prodej můžeme vyložit následovně.

„Osobní prezentace nabídky, jejímž cílem je prodej výrobku nebo služby a vytvoření dobrého vztahu se zákazníkem“ (Kotler, 2004, s.630)

Osobní prodej se skládá z několika základních fází, které bývají přirovnávány ke schodům. Tyto pomyslné „schody“ mají symbolizovat případný pád na začátek při přeskočení jedné z etap. Proto je nutné znát dokonale každou z nich a být na ni vhodně připravený.

3.1 Cíle prodejce

Primárním cílem prodejce je prodat výrobek nebo službu. Pro dosažení tohoto cíle je však nutné, aby prodejce během prodejního procesu zvládl pečlivě zjistit a vyhodnotit potřeby zákazníka, předvést samotný nabízený/poptávaný produkt a jeho klíčové vlastnosti. Také musí zvládnout vyvrátit zákazníkem nastolené námitky a správně s ním vyjednávat, což vede k uzavření samotného obchodu a možnosti rozvíjet vztah zákaznický vztah i do budoucna. Kromě základních činností uvedených výše, musí prodejce zvládnout také ty vedlejší, avšak nikoli nepodstatné.

Těmi jsou:

- Sběr dat z obchodního jednání a jejich zaznamenání do databáze
- Poprodejní péče o zákazníka (servis, up-sell, reklamace, průběžné poskytování informací a novinek)
- Rozpoznávání a vyhledávání nových obchodních příležitostí
- Řešení stížností a krizové osobní komunikace

(Jobber a Lancaster, 2001, s. 79 - 83)

Celý obchodní proces začíná u přípravy prodejce a managementu firmy a správného nastavení dílčích procesů.

3.2 Příprava na prodejní proces

Zákazníci mají odlišné potřeby, které se prodejce musí pokusit naplnit. Proto je nutné, aby se na prodejní jednání náležitě připravil. Prodejce musí detailně znát produkt, který prodává

a to nejen jeho vlastnosti a případné konkurenční výhody, ale i vlastnosti, které mohou být důležité pouze pro zákazníka. Je proto nezbytné, aby prodejce na nabízený produkt pohlížel stejně jako kupující. Pro úspěšné prezentování a popis produktu je důležitá příprava samotné prezentace, která by měla postupovat smysluplně a krok po kroku, což vede ke správnému pochopení ze strany zákazníka. Kromě základních kroků přípravy obchodního procesu se doporučuje připravit si i prostředí, ve kterém bude jednání probíhat. Čím pohodlněji se zákazník cítí při samotném obchodním jednání, tím se zvyšuje šance na úspěšné uzavření obchodu. Pro detailní poznání základních kroků přípravy prodejního procesu jsou tyto části popsány níže.

- **Znalost prodáváného produktu**

Podrobná znalost produktu, kterou prodejce nabízí je nezbytná pro úspěšné uzavření obchodu. Jestliže produktu porozumí a pochopí jeho konkurenční výhody, může prezentovat produkt pochopitelněji a přívětivěji pro zákazníka. To vše napomáhá k snadnějšímu uzavření obchodu a dohody se zákazníkem. (Jobber a Lancaster, 2001, s. 87)

- **Znalost konkurence**

Získání výhody pro prodejní proces je důležité. Proto je nezbytné, aby prodejce znal i nabídku produktů konkurenčních společností, které konkurují ve stejném odvětví a mohou se tak snažit odlákat stávající i nové nakupující. Jestliže prodejce zná detailně nabídku konkurentů se všemi hlavními výhodami a nevýhodami produktů v jejich nabídce, může pružněji reagovat na námítky a dotazy kupujícího. Tyto informace je možné získat z katalogů a webových stránek konkurentů, přímým pozorováním nebo pomocí výzkumné metody Mystery Shoppingu, který je neúčinnější a kromě vlastností produktů odhalí i techniky a procesy prodejců. (Lyková, 2002, s.38 – 39)

- **Příprava na prodejní proces**

Příprava prezentace a obchodního scénáře není podle některých odborníků uváděna jako nezbytná součást přípravy prodejního procesu. Je však velmi důležitá pro připravenost obchodníka, který tak může odhadovat průběh celého jednání se zákazníkem a lépe zvládnout jeho námítky a dotazy. Tato fáze se doporučuje především obchodníkům, kteří nemají tolik zkušeností a nejsou schopni správně reagovat na nečekaný vývoj obchodního jednání. (Jobber a Lancaster, 2001, s. 88 - 89)

- **Definování a prognóza prodejních cílů**

Poslední fází přípravy je stanovení správných a přiměřených cílů. Nejedná se primárně o cíle, kterých má dosáhnout sám prodejce, ale o dílčí cíle, kterých by měl dosáhnout samotný zákazník. U maloobchodů je obchodní proces krátký, proto je cílem téměř vždy uzavření obchodu, aby zákazník nenakoupil u konkurence. U větších obchodů a především v B2B sektoru mohou jednání trvat i několik měsíců. V tomto případě se stanovují dílčí cíle, kterých by měl zákazník dosáhnout na základě fáze prodejního cyklu. Může se jednat například o detailní pochopení produktu a doplňkových služeb, shoda na smluvních podmínkách atd. (Lyková, 2002, s.42 – 50)

3.3 Prodejní vyjednávání

„Vyjednávání je proces, při kterém má každá strana vlastní cíle a názory, snaží se najít společné řešení. Musí být přijatelné pro všechny zúčastněné strany a vést k oboustranné spokojenosti. Směřujeme k výsledku, kde obě strany vyhrají, nebo obě prohrají, ale jen vzácně z jednání vzejde jasný vítěz či jasný poražený. Člověk, který se vyjednáváním profesně zabývá, se nazývá vyjednávač nebo negociátor. Dobrý vyjednávač musí být sebevědomý, trpělivý, mít silné argumentace a dívat se na situaci druhé strany objektivním názorem. Mířit vysoko a snažit se dosáhnout stanovených cílů, být sám sebou, hledat nové možnosti a ústupky. Neustále dělat shrnutí důležitých bodů a potvrzovat vzájemné porozumění.“

(Vyjednávání, 2013)

„V obchodní praxi je cílem přesvědčování přimět zákazníka, aby změnil svůj původní postoj k určitému výrobku, službě nebo firmě. Důležitá je síla postojů, které kupující zaujímá“

(Lyková, 2002, s.185)

Pozice a šance při vyjednávání vychází z tzv. hodnocení mocenské rovnováhy. Obě strany se při obchodním jednání snaží získat co nejvýhodnější výsledek. Ten však závisí na schopnostech vyjednávajících a rozložení mocenské rovnováhy. Tu určují následující čtyři faktory:

- Počet možností jednotlivých protistran
- Množství a hodnota informací, které obě strany vlastní
- Pochopení a následné naplnění potřeb
- Výhody a tlaky na jednotlivé protistrany (Jobber a Lancaster, 2001, s. 88-91)

Pro úspěšné prodejní vyjednávání je také důležitá správně zvolená strategie. Na ní závisí, zda jednotlivé strany uspějí a v jakém rozsahu. Základními strategiemi pro vyjednávání jsou:

- **WIN-WIN:** účastníci obchodního jednání se snaží dosáhnout společné shody, aby si obě strany odnesly požadovaný výsledek.
- **WIN-LOSE:** Jedna strana získává z jednání maximální užitek, zatímco druhá musí přijmout podmínky strany první.
- **LOSE-LOSE:** Účastníci jednání se nedokáží shodnout na výsledku. Nedochozí k uzavření dohody/obchodu

3.4 Fáze obchodního jednání

Jednotlivé etapy obchodního jednání lze interpretovat pomocí metody EDICT. Celý proces obchodního jednání by měl být řízený a obsahovat všechny fáze. Při samotném procesu se nedoporučuje jednotlivé na sebe navazující části přeskakovat, jelikož by mohlo dojít k tzv. efektu pádu ze schodů. To znamená, že obchodník, který přeskočí určitou fází „upadne“ z pomyslného schodu a bude se muset i tak vrátit zpět k původní etapě jednání. Nedodržení metody EDICT a procesu obchodního jednání může vést k zbytečným chybám a neúspěšnému obchodu.

- **Entry (zahájení)**
Zahájení je první fází osobního prodeje, kdy dochází k navázání kontaktu se zákazníkem. Hlavním cílem je vybudování důvěry zákazníka. Hlavními prvky jsou pozdrav, úsměv, podání ruky a zahájení rozhovoru.
- **Diagnosis (poznávání)**
Diagnostikování potřeb zákazníka. V této fázi je nutné nejdříve dokonale poznat samotného zákazníka (kdo je to, jaké zastává postoje a názory) a následně jeho potřeby a tužby (co potřebuje, jaký produkt uspokojí jeho tužby a jaké by měl mít vlastnosti)
- **Influencing (ovlivňování)**
Prostřední etapa prodeje, která je z hlediska vyjednávání nejobsáhlejší. Je nutné se zákazníkem projít prezentací, argumenty, představení produktu, zvládnout jeho námítky a případné otázky.

- **Contract (obchodní dohoda)**

U obchodní dohody a uzavření obchodu musí vždy dojít k rekapitulaci všech shod, kterých obchodník během procesu dosáhnul. Pokud tyto shody zákazník potvrdí, je možné obchod dokončit a se zákazníkem se rozloučit.

- **Transmission (budování prozákaznických vztahů a poprodejních procesů)**

Jedná se o všechny poprodejní činnosti vedoucí k prohlubování vztahu se zákazníkem. Je zde zahrnuto vše od administrativy po následný servis, infolinku a zasilání novinek o produktech a nabídce.

(Influencing Skills by Nick Heap,2017)

3.5 Řízení vztahů se zákazníky

Zákazníkům záleží kromě samotné služby i na celém procesu poskytování služby. Jednoduše lze říci, že v případě, že zákazník nebude spokojen s celým procesem osobního prodeje při získávání požadované služby, pravděpodobně využije nabídky konkurence, která bude schopna naplnit jeho potřeby a představy od procesy související s jejím poskytnutím až po samotné služby. Zlepšováním vztahů se zákazníky a rozvojem procesů se zabývá tzv. CRM.

„Customer Relationship Management“ je interaktivní proces, jehož cílem je dosažení optimální rovnováhy mezi firemní investicí a uspokojením zákaznických potřeb. Optimum rovnováhy je determinováno maximálním ziskem obou stran.“ (Chlebovský, 2005, s. 23)

„CRM slouží ke zvyšování kvality zákaznických služeb a efektivnosti prodeje, marketingová strategie přispívá jak k udržování vztahu se zákazníkem, tak ke zvyšování podílu tržeb organizace vzhledem k danému zákazníkovi. To je podporováno sjednoceným informačním systémem, který se využívá jak k plánování, tak ke kontrole před a poprodejních aktivit organizace.“ (Vašítková, 2008, s.184)

CRM tak firmám pomáhá hlavně k zajištění následujících bodů:

- Identifikování a poznání zákazníka
- Segmentace stávajících i potenciálních zákazníků
- Budování a rozvoj vztahů se zákazníky
- Sběr informací o zákaznících
- Potenciál získání nových zákazníků
- Přehled o nákladech a výnosech
- Usnadnění práce a procesů

- Motivace pracovníků

Hlavním atributem pro správné využívání CRM v praxi je komplexní pochopení a využití dílčí částí, z kterých je CRM budováno. Je nutné, aby se firma nezaměřovala pouze na zákazníka samotného, ale i na dlouhodobý vztah a budoucí přínos oběma stranám. (Kozák, 2011, s.22-32)

Základními prvky tvořící efektivní CRM systém je pečlivý sběr dat ze všech kontaktů se zákazníkem, záznam těchto dat, transformace a správná interpretace dat pro strategii firmy a prodejce a rozvoj vztahů se zákazníky na základě získaných dat.

Z toho tedy plyne, že základními prvky jsou:

- Lidé
- Procesy
- Technologie
- Data

CRM je velice nákladné jak na finanční, tak časové zdroje. Lze jej ale využívat i na základní rovině poměrně levně, kdy hlavní náklady tvoří čas, který pracovníci potřebují k využívání (od managementu a specialistů pro implementaci po prodejce, kteří zadávají získaná data). Tento případ se týká převážně malých firem a podnikatelů, kteří místo drahých technologií a procesů využívají tabulkový editor a jednoduché databáze.

Většina velkých firem však využívá komplexní CRM systém na základě stanovené strategie za účelem dosažení cílů a účinků. (Chlebovský, 2005, s.18-40)

V další kapitole je rozebrán marketingový výzkum a jeho využití ve službách. Ten slouží firmám k hodnocení, rozvoji a motivaci zaměstnanců, ale také k poznání zákazníků, příležitostí a hrozeb na daném trhu. Aby bylo možné tyto aktivity řídit efektivně a získávat kvalitní data, je nutné zvolit správné metody výzkumu a nastavit jej pro stanovené cíle a strategii firmy.

4 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Dnes je při sestavování firemní strategie, rozhodování a nastavování cílů firem samozřejmostí – a to jak malých podniků, tak i velkých korporací. Marketingovému výzkumu je kladen velký význam při činnostech marketingových oddělení, které jej využívají především k dokonalému poznání zákazníka a trhu.

„Jeho cílem je systematické plánování, shromažďování, analýza a vyhodnocování informací, které jsou potřebné pro účinné řešení konkrétních marketingových problémů. Firmy využívají marketingový výzkum v řadě situací. Marketingová analýza může pracovníkům pomoci stanovit tržní potenciál a možný tržní podíl, porozumět potřebám klientů a tržnímu chování a měřit efektivnost výroby a propagačních aktivit.“ (Kotler, 2004, s. 237)

„Hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu. Především se jedná o informace o zákazníkovi. Vedle těch základních, kdo je, kde a co nakupuje nebo nenakupuje, také to, jak je spokojen či naopak nespokojen s nabídkou, co by chtěl nebo potřeboval.“ (Bednarčík, 2008, s.5)

Jak uvádí Kotler a Bednarčík, marketingový výzkum slouží k dokonalému poznání trhu a zákazníka na základě relevantních informací. Ty slouží také k odhalení dalších atributů, jako jsou příležitosti a hrozby tržního prostředí a prostředí samotné firmy. V minulosti tento výzkum nebyl považován za důležitý proces pro strategické řízení firmy na základě domněnky managementu, že dokonale ví kdo je jejich zákazník a co chce.

Je vědecky dokázáno, že na základě relevantního výzkumu vznikají racionálnější a efektivnější rozhodnutí, která vedou k požadovaným cílům. Ať už je cílem správné nastavení cen, zjištění vnímání firmy a značky zákazníkem, jeho přání a potřeby, specifika trhu a efektivita marketingového mixu, musí být dodrženy základní prvky, které eliminují chyby.

Těmito prvky jsou:

- Řádné stanovení cílů firmy
- Objektivita sběru a vyhodnocování získaných dat
- Odpovídající zvolení času výzkumu
- Systematičnost
- Exaktnost pracovníků a solidnost získaných informací

(Vašítková, 2008, s. 77-80)

Marketingový výzkum ve službách se zaměřuje především na následující oblasti:

Analýza a zkoumání trhu

Pomáhá lépe definovat zákazníka, jeho potřeby a přání. Kromě toho také pomáhá lépe porozumět současnému i potenciálnímu trhu v celém spektru. Za využití analýz konkurence a prostředí trhu jako jsou PEST a SWOT analýza, nebo mapa tržního bojiště umožňuje identifikovat konkurenty včetně jejich strategie a silných a slabých stránek. Odpovídá na základní otázku „Kde jsme a kam se chceme dostat?“ (Vašítková, 2008, s. 77-78)

Výzkum stávajících a nových služeb

Je zaměřen a využíván pro zjištění vnímání nových i stávajících služeb zákazníky a provázanosti s naplňováním jejich potřeb. Napomáhá k porovnání jednotlivých produktů na stanoveném trhu a případné nespokojenosti kupujících. (Foret, Stávková, 2003, s. 120 - 122)

Výzkum efektivity použitých nástrojů komunikačního mixu

Je zaměřen na zjišťování efektivity použitých nástrojů komunikačního mixu a jejich působením na cílovou skupinu. Získávání zpětné vazby na vnímání komunikátů, nosičů reklamy a image firmy je důležité pro pochopení zákazníka a správné nastavení marketingové komunikace pro zvolenou cílovou skupinu. (Foret, Stávková, 2003, s. 124 - 127)

Výzkum efektivity pracovníků a obchodníků

Zkoumá a hodnotí efektivitu jednotlivých oddělení a pracovníků, kteří se podílejí na plnění stanovených cílů a strategie. Nejčastěji se využívají metody monitorovacího a deskriptivního výzkumu, které přináší relevantní data pro hodnocení. Ve službách se pro tento výzkum využívá především pozorování a utajeného nákupu (Mystery shopping).

Výzkum distribuční oblasti a ceny

Zkoumá vhodnost umístění služby, distribučního procesu a ceny (elasticita, nákladová, marginální a konkurenční analýza). Distribuce a cena jsou jedním z hlavních stavebních kamenů služeb, které by měly být správně nastaveny na základě vhodně nastaveného výzkumu. (Vašítková, 2008, s. 79-80)

4.1 Typy výzkumů

Marketingový výzkum může být využíván pro různé potřeby a cíle. Proto je důležité na základě členění výzkumu vybrat vhodnou metodu, aby bylo dosaženo potřebného výsledku a byla získána správná data. Marketingový výzkum se dělí na základě různých specifik, mezi něž jsou považovány za základní právě tyto, které jsou interpretovány v podkapitolách níže.

Monitorovací výzkum

Je využíván především na začátku výzkumů a interpretuje data zejména o tom, co se děje na trhu. To znamená, že se zaměřuje především na analýzu trhu a marketingové prostředí firmy. Na základě toho lze získat silné a slabé stránky, hrozby a příležitosti společnosti. Monitorovací výzkum je prováděn buď jednorázově pro získání potřebných marketingových dat, nebo kontinuálně pro neustálé monitorování situace na daném trhu. Tento typ výzkumu využívá interní i externí data. (Kozel, 2011, s. 152-154)

Explorativní výzkum

Využívá se při nejasném nebo nepřehledném problému. Pomocí tohoto způsobu výzkumu dochází na základě využití sekundárních dat k deskripci a správnému pochopení. Je hojně využíván i z důvodu nízké nákladovosti a malé časové náročnosti na provedení. Pro tento výzkum se využívají především rozhovory s experty, případové studie a řešerše odborných zdrojů. (Churchill, 2005, s. 74-75)

Deskriptivní výzkum

Je využíván k jasnému popisu subjektů a objektů na daném trhu a vztahů, které mezi sebou vzájemně mají. Zároveň zohledňuje úkazy kolem nich. Tento výzkum se nezabývá příčinou, která je pro deskripci nepodstatná. Nejčastěji využívanými technikami jsou pozorování a dotazování v různých formách s pomocí různých prostředků. Jedná se například o deskripci objemu prodeje zboží v obchodní síti. (Churchill, 2005, s. 74-75)

Kauzální výzkum

Zkoumá kauzalitu tedy vztah příčiny a důsledku mezi subjekty a objekty daného trhu. Jedná se o analýzu založenou na psychologických postupech a zkoumání. Proto je tato metoda považována za nejnáročnější na provedení a čas. Pro získání potřebných výsledků se využívá dotazování, psychologické metody a postupy a experimenty odhalující onu kauzalitu. (Kozel, 2011, s.153-154)

4.2 Členění výzkumu

4.2.1 Dle způsobu získávání dat a informací

Primární

Je využíváno při nedostatečné zásobě využitelných sekundárních dat. Sběr primárních informací je prováděn jednorázově a s jasným cílem a záměrem. Tato data přesně popisují zkoumané jevy a problémy v aktuálním znění. Získání primárních informací a dat je nákladnější na finanční zdroje, čas a kapacitu angažovaných pracovníků, kteří data následně analyzují a interpretují.

Sekundární

Jedná se o jednodušší a levnější variantu, což poukazuje na fakt, že by měl být první volbou a předcházet primárnímu výzkumu. Jedná se o získávání již popsanych dat získaných z různých zdrojů. Největší úsporou u této varianty je ušetření nákladu na personál. Mezi negativa sekundárních dat se řadí neaktuálnost a také nepřesnost vzhledem ke zkoumaným problémům a jevům.

4.2.2 Dle charakteru sesbíraných informací

Kvantitativní

Zkoumá takzvaná „tvrdá data“ a odpovídá na otázku „kolik“. U této metody je vyžadována reprezentativnost zkoumaného vzorku pro dosažení relevantních dat a výsledků. Na rozdíl od kvalitativních metod jde o jednodušší a méně nákladnou variantu. (Vašítková, 2008, s.84-87)

Kvalitativní

Tyto metody výzkumu zkoumají takzvaná „měkká data“ o cílové skupině a jejich postojích a názorech. Na základě složitějších postupů, jako jsou hloubkové rozhovory, nepotřebuje velký reprezentativní vzorek, ale zaměřuje se pouze na vybranou cílovou skupinu. U ní pak zkoumá psychologickou stránku a odpovídá na otázky „proč?“ a „z jaké příčiny?“ (Churchill, 2005, s.76-91)

4.3 Marketingový výzkum ve službách

Nejčastěji využívanými metodami marketingového výzkumu ve službách jsou pozorování, dotazování, experiment a projektivní techniky.

4.3.1 Metody marketingových výzkumů ve službách

Pozorování

Jedná se o metodu výzkumu, při které posuzuje pozorovatel dané a stanovené metriky prováděné pozorujícím. Pozorování se dělí na standardizované a nestandardizované, kdy při standardizovaném je jasně stanoveno, jaké jevy a chování má pozorovatel sledovat. Mezi standardizované postupy je zařazován především Mystery shopping (utajený nákup), kdy výzkumník pozoruje předem stanovené chování a elementy (dodržování obchodních předpisů, vystupování, komunikaci se zákazníky, nabízení určitých služeb a výrobků, dodržování firemních standardů oblékání, atp.) (Foret, Stávková, 2003, s. 47-49)

Dotazování

Jedná se o nejpoužívanější metodu marketingového výzkumu prováděné za pomoci příslušných nástrojů (dotazníky a záznamové archy), které jsou předkládány zvoleným respondentům. Spojení s respondenty může být přímé nebo zprostředkované. U přímé formy se jedná například o zodpovězení otázek. Naopak u zprostředkovaného je vždy použit mezičlánek v podobě tazatele. U této varianty se jedná o dotazování ve všech formách od telefonického přes elektronické až po osobní). (Foret, Stávková, 2003, s. 32 - 46)

Experiment

Je využíván pro zkoumání vlivů působících mezi dvěma jevy nebo situacemi ve stanoveném prostředí. Výhodou této metody je zjištění reakce na danou situaci a v daném prostředí. Experimenty se dělí na probíhající v umělém prostředí a na probíhající v prostředí přirozeném. (Churchill, 2005, s. 128 - 131)

4.4 Výzkum kvality osobního prodeje

Pro hodnocení prodejců a kvality poskytovaných služeb se využívají různé metody. Sledování prodejců je velice důležité, jelikož na základě tohoto výzkumu je firma schopna relevantně vyhodnocovat data o prodeji, plnění strategických a marketingových plánů a následně progresivně odměňovat a motivovat samotné obchodníky.

U většiny služeb však nestačí zaměření pouze na kvantitu a rychlost obsluhy. Toto lze aplikovat pouze u rychloobrátkových služeb, kde zákazník s prodejcem nepřichází do dlouhodobého kontaktu. Jedná se například o rychlé občerstvení. V tomto případě lze použít standardní metody pozorování a vyhodnocování na základě dat z pokladních a CRM systémů.

U bankovních služeb je nutné zkoumat kromě kvantity prodeje i kvalitu služeb a komunikace se zákazníkem. To je důležité především proto, že s přibývajícím kvantitou prodeje může přímo úměrně klesat kvalita. Zde je proto potřeba pravidelně sledovat zvolené ukazatele a provádět dlouhodobý výzkum sloužící k odhalení rizik. Pokud marketingový výzkum odhalí riziko zvýšené kvantity prodeje na úkor snížení kvality služeb a komunikace, je nutné regulovat strategii a cíle, nebo na základě vhodné nákladové analýzy zjistit výhodnost případného zvýšení stavu personálu.

Metody pro hodnocení pracovníků je možné dělit do tří skupin a to hodnocení vstupů, hodnocení procesu a hodnocení výstupů. Nejčastějšími metodami přitom jsou:

- Assessment Centre
- Hodnocení potenciálu
- 360stupňová zpětná vazba
- Supervize
- Záznam a srovnání výsledků
- Mystery shopping
- Balance score card

(Hroník, 2007, s.136 – 137)

Následující kapitola se zaměřuje na konkrétní metodu pozorování a to Mystery shopping, který se začleňuje jak do kvalitativního tak kvantitativního marketingového výzkumu. Tato metoda je nejvhodnější pro výzkum obchodních a prodejních dovedností na zákaznických centrech, což slouží k dalšímu cílenému rozvoji zaměstnanců a je využita i jako hlavní metoda v praktické části, z jejíž výsledků je vytvořena projektová část diplomové práce.

5 MYSTERY SHOPPING

Tato pozorovací metoda výzkumu je v dnešní době hojně využívána především velkými společnostmi, které vlastní více provozoven za účelem prodeje služeb a produktů. Slouží ke kontrole dodržování stanovených postupů a pravidel a také jako podklad pro hodnocení kvality a kvalifikovanosti personálu.

„Zjišťujeme, jak je ve skutečnosti určitý produkt nabízen, jakou má podporu, jaké je chování zaměstnanců v případě, že se objeví potenciální zákazník. Výzkumníci se chovají jako potenciální zákazníci a všechny zkoumané jevy hodnotí podle předem připraveného klíče a škál. Součástí metody je také sledování dalších významných aspektů, např. délka čekání, srozumitelnost nabídky, interiér, prostředí, atmosféra.“ (Kozel, 2011, s. 147)

„Do češtiny se termín „Mystery shopping“ překládá jako „fiktivní nákup“ a spočívá v tom, že předem vyškolený „Mystery shopper“ neboli fiktivní kupující vystupuje v roli zákazníka. Podle předem domluvených zásad a pravidel pak Mystery shopper provede kontrolní nákup, během kterého pozorně sleduje chování, znalosti a dovednosti obsluhujícího personálu.“

(Burda, 2011, s.12)

Mystery shopping je sofistikovaná metoda s vysokou náročností (časovou i finanční). Je běžně využívána především na provozovnách služeb za účelem kontroly kvality. Kvalitou je míněno více faktorů, které mohou být posuzovány. Obecně lze Mystery shopping rozdělit na jednoduché pozorování, kdy pozorovatel pouze zkoumá jednotlivé atributy bez kontaktu s personálem. V tomto případě se výzkum zaměřuje především na vzhled prodejny, dodržování firemních předpisů pro podporu prodeje, čekací dobu, počet zákazníků, atp. Druhou možností je pak přímé pozorování, kdy Mystery shopper navazuje kontakt s obsluhou/prodávajícím a vystupuje jako zákazník za účelem zkoumání prodejního procesu. Tato varianta je náročnější na přípravu, vyškolení fiktivních zákazníků a zpracování dat. Každý fiktivní zákazník musí po provedení návštěvy provozovny vyplnit předem nadefinovaný formulář (označován také jako brief) a přidělit jednotlivým zkoumaným aspektům známku dle předem stanovené hodnotící škály. Tato metoda podléhá zákonům chránící zaměstnance a to v podobě, že na základě Mystery shoppingu nemůže být pracovník propuštěn, stejně tak nesmí být volně dostupný záznam odkrývající identitu posuzovaného pracovníka. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

5.1 Využitelnost Mystery shoppingu

Utajený nákup neboli Mystery shopping je kombinací kvalitativního a kvantitativního výzkumu, což této metodě umožňuje velkou variabilitu a flexibilitu v závislosti na požadovaném cíli. Tato metoda se převážně využívá u větších firem ze soukromého sektoru a velkých korporací, které se zaměřují na poskytování služeb. Kromě soukromého sektoru ho však lze využít i ve státní sféře a provádět například na informačních centrech měst, všech úřadech, policejních stanicích na provozovnách Českých drah atd. Mimo státní sféru se Mystery shopping využívá hlavně v těchto odvětvích:

- Turismus (ubytování, autobusová a letecká doprava, specializované společnosti na zajišťování zájezdů)
- Odvětví služeb (finanční instituce, telekomunikace, nákupní a obchodní centra, atp.)
- Odvětví maloobchodu (veškeré provozovny a prodejny s potravinami, drogerií, sportovními potřebami atp. se zaměřením na obchodní řetězce)
- Kulturní akce (různé koncerty, benefice a festivaly)

Rozmanitou využitelnost Mystery shoppingu dokazuje také mnoho modifikací jeho metod a technik:

Mystery návštěvy

Pozorování a klasifikace atributů prodejny a vizuální stránky pracovníků. Zaměřuje se především na prvky podpory prodeje, oblečení pracovníků, výzdobu prodejny, vystavení zboží a letáků. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

Mystery telefonáty

Slouží ke kontrole zákaznických center a infolinek. Zaměřuje se především na čekací dobu, dodržování předepsaných protokolů pro komunikaci a řešení požadavků, kvalitu hovoru a efektivitu řešení. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

Mystery nákupy

Zaměřuje se na přímý kontakt s obsluhujícím a jeho hodnocení. Zkoumá se především průběh obchodního procesu, kvalita vedení rozhovoru, dodržování interních procesů, prodejní schopnosti a dovednosti. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

Servisní Mystery shopping

Částečně zasahuje do Mystery nákupu. Jedná se především o zaměření na servisní a doplňkové služby a kvalitu jejich zpracování. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

Mystery shopping se zaměřením na retenční služby

Hodnocení kvality a správnosti retenční nabídky pro udržení zákazníků s rizikem odchodu ke konkurenci. Využívá se pro osobní styk i call centra a zákaznické linky. Často bývá zahrnut přímo do formuláře pro klasický nákup. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

Mystery shopping zákaznického cyklu

Zaštituje veškeré aktivity Mystery shoppingu a zkoumá komplexní pokrytí všech služeb po celou dobu zákaznického cyklu.. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

5.2 Přínos pro zadavatele

Hlavními přínosy pro zadavatele jsou kontrola dodržování interních předpisů, správné prodejní techniky a analýza konkurenčního přístupu k zákazníkům. Základní přínosy jsou zadavatelům uváděny na webových stránkách výzkumných agentur rozdílně. Všeobecně je lze interpretovat jako:

- Získání informací o stavu provozu
- Materiály k rozvíjení dovedností prodejců
- Spokojenost zákazníků
- Vylepšení hospodářského výsledku firmy
- Zvýšení loajality zákazníků

5.3 Měřitelné parametry

Mystery shoppingem se dá měřit téměř cokoli z prostředí osobního prodeje. Nejčastějšími měřeními parametry při Mystery shoppingu jsou:

- Prodejní dovednosti prodejce
- Znalost nabídky služeb a produktů
- Dodržování firemního kodexu pro prodej
- Profesionalita přístupu prodejců

- Doba vyřízení reklamace či požadavku
- Čekací doba na prodejně
- Výzdoba prodejny a rozmístění prvků podpory prodeje
- Míra zjištění potřeb zákazníka
- Kvalita prodejního procesu

5.4 Podmínky použití a omezení metody Mystery shoppingu

Mystery shopping je nutné, stejně jako je tomu u ostatních výzkumných metod, důkladně připravit. Kromě přípravy zadání šetření, klíče pro vyhodnocování a dalších náležitostí však tato metoda podléhá i pravidlům a nařízením. Tato výzkumná metoda musí dodržovat směrnice ICC/ESOMAR, které slouží jako mezinárodní soupis pravidel nebo jako kodex pro výzkum trhu. Omezení Mystery shoppingu je také definováno platným zákonem č.101/2000 Sb. (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

- Základní podstatou metody Mystery shopping je, že zkoumaný subjekt si není vědom probíhajícího pozorování a hodnocení. Pokud by tomu tak nebylo, mohlo by dojít k netradičnímu chování a vyvození chybných výsledků a závěrů
- Realizátor výzkumu musí zajistit, aby výsledky byly důvěryhodné a nemohli tak poškodit daný subjekt nebo jeho práci
- Mystery shopping musí být vždy zajišťován tak, aby splňoval zákonné požadavky na ochranu osobních údajů a dat. Proto musí být zajištěna potřebná opatření na straně klienta i výzkumné agentury
- Vždy je nejdůležitější postupovat dle platných zákonů příslušné země
- Tato výzkumná metoda nesmí být využívána pro vytváření umělé poptávky a potřeb, které by mohli ovlivnit prodej služeb a zboží. Výsledky výzkumu nesmí být zneužity pro postih či rozvázání pracovního poměru s prodejci a zaměstnanci zkoumané společnosti
- Při realizaci výzkumu pomocí metody Mystery shoppingu nesmí být subjekty tázány na nezákonné činnosti a na dotazy, které mohou způsobit psychickou újmu či strach (SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, ©2017)

6 CÍL PRÁCE, METODIKA, VÝZKUMNÉ OTÁZKY

6.1 Cíl práce

- 1) Prvním cílem je průzkum a hodnocení zaměstnanců zaměřený na kvalitu prodejních dovedností a zjištění potenciálu ke zlepšení
- 2) Druhým cílem je zhodnotit celkovou informovanost personálu bankovních přepážek o produktu „Studentské konto“, dodržování firemních standardů včetně dodržování využití aktuálních prvků podpory prodeje
- 3) Třetím cílem je navrhnutí projektu zaměřeného na vzdělávání prodejců a zajištění lepší kvality prodejních dovedností

6.2 Metodika práce

Pro účel této diplomové práce byla zvolena výzkumná metoda Mystery shopping a Mystery visit. Tyto metody byly zvoleny v závislosti na adekvátnosti ke stanoveným cílům práce a jako nejvhodnější pro získání správných dat k navržení projektu rozvoje prodejních dovedností zaměstnanců na základě předchozí rešerše odborných zdrojů, které se zabývají marketingem služeb, hodnocením prodejců a marketingovým výzkumem ve službách. Mystery shopping je jedinou vhodnou metodou výzkumu, jelikož zasahuje do kvalitativní i kvantitativní sféry marketingového výzkumu a lze jej provádět bez přímého zapojení a spolupráce s pozorovaným subjektem. Tato metoda je navíc v praxi využívána k hodnocení a motivaci zaměstnanců služeb, potažmo prodejců na provozovnách služeb vedle metod interního „koučinku“, 360stupňové zpětné vazby a Balance score cards, které však nedokáží reflektovat cíle společnosti, ani potřeby zákazníka a zaměřují se přímo na interní procesy.

Výzkum navazuje na již realizovaný průzkum pro bakalářskou práci Jiřího Trávníčka v roce 2013. V praktické části bude práce porovnávat jednotlivé Mystery návštěvy z let 2013 a 2017 v celkové četnosti 3 pro každou ze čtyř zvolených provozoven ve Zlíně a Otrokovicích.

Tyto provozovny byly zvoleny pro snadnou dostupnost Mystery shoppera a pro možné porovnání výsledků mezi jednotlivými pobočkami spadajícími pod vedení ČSOB pro Zlínský region.

Utajené návštěvy byly realizovány v období 1.3. – 31.3. 2013 a nově budou realizovány od 1.1. – 31.3. 2017

Na tento výzkum bude navazovat hloubkový rozhovor s manažerem „mateřské pobočky“ regionu Zlín, který pomůže odhalit mezery v interní komunikaci zaměřené na propagaci vzdělávacích programů pro zaměstnance. Stejně tak by měl ukázat, jaké jsou nejvhodnější motivační faktory pro vzdělávání a seberozvoj a jak má vypadat ideální prodejce.

Na základě všech získaných informací následně bude vytvořena SWOT analýza, která má za úkol odhalit silné, slabé stránky a hrozby a příležitosti, na které musí reflektovat navazující projekt.

6.3 Výzkumné otázky

Výzkumná otázka č.1: Jak dobře ovládají prodejci na pobočkách ČSOB prodejní techniky a dovednosti?

Výzkumná otázka č.2: Dodržují prodejci poboček ČSOB předepsané firemní standardy kvality?

Výzkumná otázka č.3: Jak se liší výsledky šetření z roku 2013 a 2017 s důrazem na osobní prodej?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 ČESKOSLOVENSKÁ OBCHODNÍ BANKA, A.S. (ČSOB)

„Československá obchodní banka, a. s. působí jako univerzální banka v České republice. ČSOB byla založena státem v roce 1964 jako banka pro poskytování služeb v oblasti financování zahraničního obchodu a volnoměnových operací. V červnu 1999 byla privatizována – jejím majoritním vlastníkem se stala belgická KBC Bank, která je součástí skupiny KBC. V červnu 2000 ČSOB převzala Investiční a poštovní banku (IPB). Po odkoupení minoritních podílů se v červnu 2007 stala KBC Bank jediným akcionářem ČSOB. Do konce roku 2007 působila ČSOB na českém i slovenském trhu; slovenská pobočka ČSOB byla oddělena k 1. lednu 2008.“ (ČSOB, ©2017)

Československá obchodní banka poskytuje v České republice služby všem subjektům trhu od velkých firem a institucí přes střední a malé podniky, podnikatele až po fyzické osoby. Banka působí pod třemi obchodními značkami a to ČSOB, Era a Poštovní spořitelna. Banka nabízí i další produkty finančního trhu pod zastoupením dílčích subjektů, jež spadají pod ČSOB a KBC. Jedná se o Leasingovou společnost, penzijní společnost, stavební spořitelnu, hypoteční banku a další. (ČSOB, ©2017)

7.1 Produkty a služby společnosti ČSOB

„Pobočková síť ČSOB nabízí současně se svými produkty a službami i produkty a služby celé Skupiny ČSOB. Ucelená nabídka služeb tak kromě bankovních služeb zahrnuje i pojistné a penzijní produkty (ČSOB Pojišťovna a penzijní fond Stabilita), financování bydlení (Hypoteční banka a Českomoravská stavební spořitelna), kolektivní investování a správu majetku (investiční fondy ČSOB Asset Management, a.s., investiční společnosti) a poskytování dalších specializovaných služeb (ČSOB Leasing a ČSOB Factoring). Služby spojené s obchodováním na finančních trzích poskytuje Patria, sesterská společnost ČSOB.“ (ČSOB, ©2017)

Běžný účet pro studenty a mladistvé

ČSOB pojmenován v produktovém portfoliu jako „Studentské konto“. Tento produkt funguje jako standardní běžný účet pro fyzické osoby, který však zahrnuje více výhod v podobě odpuštění poplatků za nejčastější úkony a manipulaci s účtem. Je určen studentům a mladistvým od 15 do 30 let.

Klienti ČSOB k tomuto produktu získávají bez poplatku následující služby:

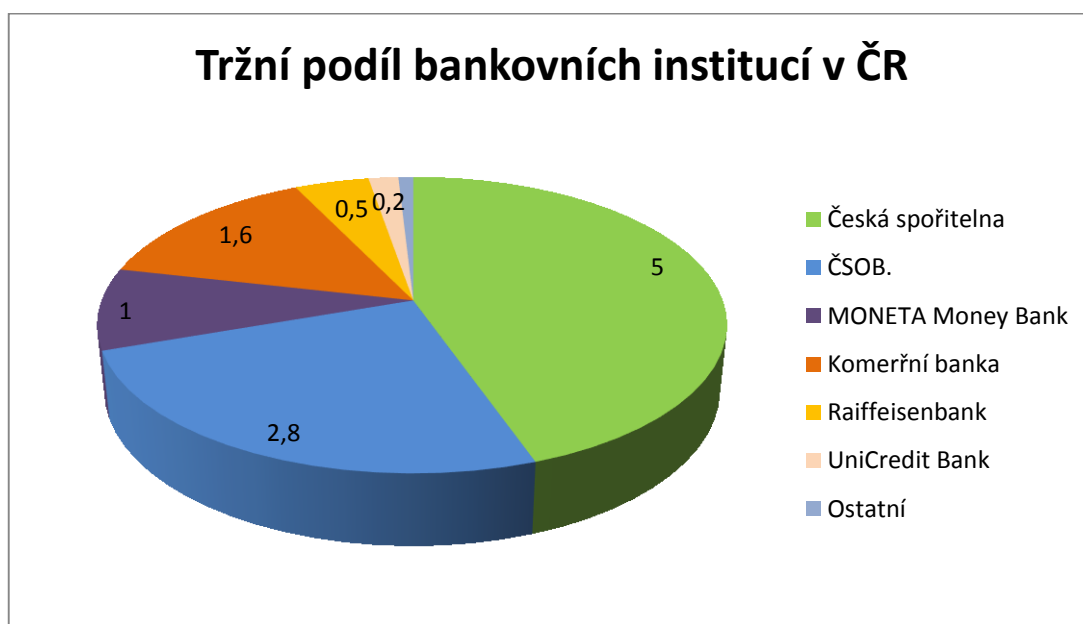
- Zřízení a vedení běžného účtu včetně elektronických výpisů na měsíční bázi
- bezkontaktní mezinárodní platební kartu
- poskytnutí finanční rezervy v podobě kontokorentu až do výše 20000 Kč včetně kreditní karty
- Online přístup k informacím a využívání služeb pomocí internet-bankingu a smart-bankingu
- Všechny transakce v rámci České republiky
- Výběry z bankomatů ČSOB, Era a Poštovní spořitelna na území ČR bez omezení

(ČSOB, ©2017)

7.2 Konkurence na trhu

Jakožto banka poskytující běžný účet pro studenty a mladistvé působí ČSOB na vysoce konkurenčním trhu, kdy se mezi hlavní konkurenty řadí největší bankovní instituce v České republice. Pro správné určení a identifikaci konkurentů se proto nejlépe hodí mapa tržního bojiště, která je znázorněna v příloze (PŘÍLOHA P I).

Na počátku je nutné identifikovat konkurenci v rámci trhu. Toho lze dosáhnout pomocí znázornění struktury trhu a začlenění hlavní konkurence do této struktury. Co se týče diferenciacce, není možné v tomto případě využít plný potenciál tohoto nástroje, jelikož hlavní konkurenti ČSOB nabízí velice podobný, či shodný produkt.



Obr. 2. Tržní podíl bankovních institucí v ČR (zdroj: vlastní zpracování)

Tab. 1. Struktura trhu podle počtu klientů (zdroj:vlastní zpracování)

struktura trhu podle počtu klientů	Banka	Počet klientů
Lídr trhu	Česká spořitelna	5 milionů
tržní vyzyvatel	ČSOB	2,9 milionu
Tržní následovatel	Komerční banka	1,6 milionu
tržní následovatel	MONETA Money Bank	1 milion
výklenkáři	Raiffeisenbank	nezveřejňuje - cca 500 tisíc
výklenkáři	UniCredit Bank	343 tisíc

Z výše znázorněné struktury trhu plyne, že Česká spořitelna a ČSOB tvoří lídry trhu a tržního vyzyvatele a měly by tak udávat trendy u svých produktů. Může tomu být ale i naopak, kdy jako lídři trhu nemusí dohánět počet klientů a zisky konkurentů a mohou si dovolit mít své produkty méně výhodné pro klienty. I toto však musí být drženo v rozumné míře, aby klienti neodcházeli k tržním následovatelům a výklenkářům.

Komerční banka, a.s.

Je v současné době tržním následovatelem a v počtu klientů na českém trhu se umístila na třetí příčce viz. tabulka (Tab. 1). Komerční banka uvádí, že ke konci roku 2016 její produkt a služby využívalo přibližně 1,6 milionů klientů. Tato banka zaštiťuje uskupení KB a zároveň patří pod mezinárodní instituci Sociétés Générale. Stejně jako ČSOB nabízí kromě produktů pro retailovou klientelu i mnoho dalších produktů. (Komerční banka, ©2017)

Česká spořitelna, a.s.

Je nejstarší bankou na tuzemském bankovním trhu. V roce 2015 tato banka působila již 190 let. Zároveň si stále drží prvenství i v počtu klientů, kteří využívají jejich služeb a produktů. Jakožto největší banka zaměstnává i nejvíce zaměstnanců, kterých je přes deset tisíc. Česká spořitelna zaujímá pozici lídra trhu a je největším konkurentem ČSOB.

(Česká spořitelna a.s., ©2017)

7.3 Distribuční cesty ČSOB určené pro prodej koncovým zákazníkům

Československá obchodní banka spolu s Poštovní spořitelnou nabízí své produkty a obsluhuje veškerou svou klientelu pomocí poboček Era finančních center a specializovaných přepážek České pošty. Kromě těchto míst banka obsluhuje své klienty pomocí kontaktních specialistů a přímých kanálů, mezi které se řadí zejména telefonní kontaktní centrum, online webová prezentaci, smartbanking a online konzultace se specialisty pomocí IT technologií na pobočkách. (ČSOB, ©2017)

7.4 Předepsané standardy společnosti

Tyto standardy předepisují dle stanovených procesů a norem pracovníkům kontaktních center veškeré faktory působící na zákazníka a jeho vnímání image společnosti a jak ji vnímá. Zahrnují vše od předepsané formy oblékání pracovníků, uspořádání interiéru a pracovního prostředí přes pokyny chování a vystupování až po výzdobu a jednotlivé procesy, které banka využívá.

Jedná se o soupis pravidel nebo doporučení, které mají za cíl spokojenost zákazníků, jejich pozitivní vnímání společnosti jako specialisty pro poskytování bankovních a finančních produktů včetně poradenství a navázání dobrého vztahu, který je potřeba nadále rozvíjet.

Zaměstnanec a první kontakt se zákazníkem

- Přivítání zákazníka
- Pozitivní vystupování s úsměvem
- Cedulka se jménem pracovníka umístěna na viditelném místě
- Dobrá znalost hlavních produktů a služeb společnosti
- Obsloužení dalšího zákazníka bez zbytečného prodlení
- Není povoleno vyřizování osobní korespondence a telefonních hovorů před klienty
- Konzumace občerstvení na přepážce není povoleno
- V případě delší nepřítomnosti na pracovišti je povinností tuto skutečnost nahlásit vedoucímu pracovníkovi a pracoviště jasně označit pro klienty
- Oblékání pracovníků dle předepsaných pokynů pro podporu profesionálního dojmu klientů

Předpisy pro oblékání zaměstnanců

Tyto předpisy nejsou vyhotoveny pro striktní nařízení etikety oblékání, ale pro usměrnění a vytyčení hranic. Tento soupis pravidel a doporučení má za cíl podpořit image banky vnímanou zákazníky jako je solidnost, profesionalita, odbornost a úcta ke klientovi. Tyto předpisy proto upravují celkový souhrn doporučení pro oblékání, hygienu pracovníků a celkovou vyzář.

Pracovník muž

- **Společenský oblek**

- Je doporučeno nosit oblek, který kombinuje stejnou barevnost kalhot i saka
- Doporučovanými barvami obleku jsou tmavě modrá, antracitová, šedá a černá
- Je zakázáno nosit rifle a kalhoty z džínoviny

- **Košile**

- Mužským pracovníkům jsou doporučeny především košile s dlouhými rukávy, obzvláště v kombinaci se sakem
- Košile by měla být v jedné barvě bez výrazných vzorů
- Pro přímý styk s klienty jsou upřednostňovány barvy jako bílá, světlé a pastelové barvy
- Ke košili je doporučeno zvolit vhodný doplněk jako je kravata či motýlek
- Tyto doplňky by měly korespondovat s barevností zvolené košile
- Neměly by být s výraznými a extravagantními vzory

- **Obouvání a nošení šperků**

- Zvolená obuv musí být polobotková a společenského rázu se šněrováním
- Doporučenými barvami pro obuv jsou černá a tmavě hnědá
- Není povoleno nosit domácí, sportovní a plážovou obuv
- Stejně jako hygiena je důležitá i čistota obuvi zaměstnanců
- Jakékoliv nápadné a extravagantní šperky jsou zakázány, v případě, že je pracovník nosí na viditelném místě

Pracovník žena

- **Ošacení**

- Společenské šaty se doporučují s co nejjednodušším střihem a bez výrazných vzorů

- Společenské šaty bez rukávů se doporučují kombinovat se svrškem zakrývající ramena
- Nošení minisukní a sukni s velmi krátkým střihem je zakázáno
- Nedoporučuje se volit ošacení z volnočasových materiálů a látek
- Volnočasové oblečení je na pracovišti v pracovní době zakázáno
- **Košile, topy a halenky**
- Doporučuje se volit světlé, jednobarevné kombinace
- Doporučuje se volit košile, topy a halenky s decentním výstřihem
- Nošení nevhodných, volnočasových topů je zakázáno
- **Obouvání a nošení šperků**
- Zvolená obuv je společenského rázu nejlépe s celistvou špičkou (pokud není v letních měsících povoleno jinak)
- Barevnost zvolené obuvi se doporučuje by měla být v černé, šedé nebo hnědé barvě (je však možné vhodně kombinovat jiné barvy se zvoleným oblečením)
- Šperky v omezeném množství a v decentním podání jsou povoleny jako doplněk
- Je zakázáno nosit extravagantní šperky, masivní prsteny a velké množství šperků
- Tetování na viditelném místě není zcela vhodné

Klientská přepážka/pracoviště

Jedná se o hlavní prostor pro styk s klienty. Proto se zákazník musí cítit dobře, pohodlně a nerušeně. Aby bylo dosaženo všech těchto atributů, je každá přepážka vybavena standardním vybavením:

- PC
- Drátový telefon
- Základní prospekty k produktům
- Obrandované kancelářské potřeby
- Sada razítek s podpisovými vzory

Na klientských přepážkách jsou zakázány:

- Tisk magazíny a časopisy
- Osobní věci
- Občerstvení, jídlo a pití
- Interní dokumenty a data o ostatních klientech

- Jiné kancelářské potřeby, než dodávané zaměstnavatelem s logem ČSOB

Jednání se zákazníky a osobní prodej

Uvítání zákazníka

- Klient je vždy přivítán s úsměvem a nabídkou pomoci
- Není povoleno tykání klientům. Klient musí být vždy osloven příjmením
- Pracovník musí klienta uvést do prostředí a nabídnout mu místo k sezení
- Nejde-li o dlouhodobého klienta, je povinností prodejce zjistit si o něm základní informace

Verbální a neverbální komunikace

- Prodejce udržuje během rozhovoru přirozený oční kontakt
- Vystupuje vždy mile, s pochopením a přirozeným úsměvem
- Nevyužívá pracovní terminologii a přizpůsobuje se jazyku zákazníka pro dokonalé pochopení sdělovaných informací
- Pracovník vždy klientům naslouchá
- Vystupuje distinktivně a bez výrazné řeči těla

Prodejní jednání

- Základním cílem je uspokojení klientských potřeb a budování dlouhodobých vztahů
- Po přivítání pracovník pečlivě naslouchá klientovi a doptává se na potřebné informace
- Na základě naslouchání a zjišťování informací je klientovi nabídnuto produktové řešení odpovídající jeho potřebám
- Pracovník správně pracuje s námitkami a vyvrací je
- Prodejce na konci jednání vždy shrne obsah schůzky a odsouhlasí si vše smluvené
- V posledním kroku dochází k poprodejní péči, tisku smluv, podání ruky a před rozloučením pracovník klienta informuje o dalším postupu

Rozloučení

- Prodejce na konci jednání vždy shrne obsah schůzky a odsouhlasí si vše smluvené, aby se ujistil, že se s klientem správně pochopil
- Vždy předává vizitku a upřesňuje termín budoucí schůzky či jiné podrobnosti
- Aktualizuje kontaktní údaje v CRM systému
- Zjišťuje, zda klient nemá další potřeby
- Pokud již klient další potřeby nemá, pracovník se s ním ve stoje rozloučí a podá mu ruku na stvrzení vzájemného respektu a vztahu

(Zdroj: vlastní zpracování interních materiálů ČSOB,a.s.)

8 PŘEDVÝZKUMNÁ FÁZE

8.1 Zadání/briefing

Stanovení cílů pro průzkum

- 1) Prvním cílem je průzkum a hodnocení zaměstnanců zaměřený na kvalitu prodejních dovedností a zjištění potenciálu k zlepšení.
- 2) Druhým cílem je zhodnotit celkovou informovanost personálu bankovních přepážek o produktu „Studentské konto“, dodržování firemních standardů včetně dodržování využití aktuálních prvků podpory prodeje.

Záměr

Účelem výzkumu je na základě zjištění, jak jsou dodržovány standardy společnosti a především jak pracovníci zvládají obchodní procesy a prodejní dovednosti, navrhnout vzdělávací program na rozvoj odborných dovedností prodejců.

Specifikace utajeného nákupčího

Muž, 27 let, který je studentem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Bydlí v podnájmu se spolubydlicími a má pravidelný příjem z částečného pracovního úvazku. Se svými finančními zdroji chce operovat na běžném korunovém účtu bez poplatků za základní služby, jako jsou převody mezi účty a výběry z bankomatů. V současnosti využívá konkurenční produkt, z důvodu vysokých poplatků a řídké sítě výběrových bankomatů uvažuje o změně poskytovatele této služby.

Časový harmonogram

Výzkum 2013: 1.3. – 31.3.2013

Výzkum 2017: 1.1. – 31.3.2017

Všechny kontrolní návštěvy proběhly v 15:00 středoevropského času

Počet návštěv

2013 proběhla jednorázová návštěva 10 poboček ČSOB ve Zlínském kraji.

Četnost výzkumu pro rok 2017 jsou dvě kontrolní návštěvy čtyř vybraných poboček ve Zlíně a Otrokovicích

Umístění poboček

Otrokovice, náměstí 3. května 1571

Zlín, Dlouhá 136

Zlín, nám. T. G. Masaryka 4349

Zlín, tř. Tomáše Bati 398

Základní body výzkumu

- Základní údaje o návštěvě
- Téma návštěvy
- Informace o prodejci
- Čekací doba
- Dotazování a zjišťování potřeb klienta
- Znalost produktu a nabídka řešení
- Zvládání námitek a argumentování
- Schopnost uzavírání obchodu tzv. „tah na bránu“
- Dodržování využití prvků podpory prodeje
- Subjektivní hodnocení výzkumníka

8.2 Rozbor zadání

Zkoumání kvalit osobních prodejců, jejich odborných prodejních dovedností a motivaci lze provádět více metodami. Ne všechny jsou však vhodné pro získání a posouzení všech zvolených a zkoumaných atributů. Mezi nejčastěji využívané metody vedle Mystery shoppingu jsou zařazovány například dotazování, pozorování, Balance score cards, 360stupňová zpětná vazba atd.

Dotazování

Jedná se o metodu marketingového výzkumu, která je nejčastěji využívána pro různé účely. Pro účely práce však není vhodná, jelikož nedokáže v jednom šetření zjistit veškerá potřebná data, z kterých by bylo možné navrhnout zvolený projekt. Tuto metodu lze využít dvěma způsoby a to:

1) Dotazování zákazníků

2) Dotazování prodejců

První varianta pak pomáhá získat data o vnímání zákazníků. Především jak subjektivně vnímali chování prodejců, výzdobu pobočky a zda dokázali naplnit jejich potřeby.

Druhá varianta pak může získat data o motivaci pracovníků, spokojenost s interními předpisy a procesy a jak vnímají možnost vzdělávání.

Pozorování

Tato metoda tvoří část utajeného nákupu. Není však zcela vhodná vzhledem ke stanoveným cílům a záměru výzkumu. Především z důvodu neúčastnění pozorovatele při prodejním procesu. Touto metodou je tedy možné ověřit základní data jako je výzdoba pobočky, využívání prvků podpory prodeje a oblékání a image prodejců. Hlavní zkoumané faktory a to odborné znalosti a prodejní dovednosti pracovníků neúčastněným pozorováním není možné hodnotit v dostatečné hloubce.

360stupňová zpětná vazba

Slouží spíše k odhalení faktorů spokojenosti a motivace zaměstnanců. Manažeři a vedoucí pracovníci tak jsou schopni na základě pohovorů s jednotlivými prodejci zjistit, jaké procesy jim nevyhovují, co jim překáží v práci při dosahování lepších výsledků a budování lepších vztahů s klienty. Nejde však objektivně posoudit prodejní dovednosti a techniky, jelikož vedoucí pracovník získává data čistě z rozhovorů a informací, které získává přímo od zaměstnanců.

8.2.1 Potvrzení metody

Z výhod a limitů výše popsaných výzkumných metod, které se používají pro sledování výkonnosti osobního prodeje a zpětné vazby vyplývá, že ani jedna nesplňuje komplexnost Mystery shoppingu a tudíž nelze bez kombinace a dlouhodobé působnosti přinést potřebná a relevantní data, na základě nichž by bylo možné připravit projekt na rozvoj a vzdělávání prodejců v sektoru bankovních služeb.

8.3 Specifikace hodnocení výzkumu

Výzkumný formulář (viz. PŘÍLOHA II) sestavený pro hodnocení zkoumaných faktorů je zkompletován z několika dílčích částí. Konkrétně se jedná o:

Průběh prodejního jednání, dotazování a zjišťování potřeb, počet položených otázek, segmentace zákazníka, prezentace a návrh produktu, uzavírání obchodu. Ostatní části formuláře slouží jako podpůrné a doplňující a nejsou bodově hodnoceny.

Nastavení dílčích částí a jejich hodnocení je provedeno takto:

Souhrn: Udává souhrnný počet získaných bodů v součtu a také procentuálně vyjádření. Nejvyšší získatelný počet bodů je roven 265 a tedy 100%

Průběh obchodního jednání: zpracovává a zkoumá dodržování základních předepsaných standardů společnosti. Verbální a neverbální komunikaci prodejců. V souhrnu jde o projevy verbální a neverbální komunikace prodejce a je hodnocena 0 – 70 bodů.

Dotazování a zjišťování potřeb: se zaměřuje na správné obchodní dovednosti personálu a zjišťování potřeb klienta. Jedná se o úvodní fázi obchodního procesu, na kterou jsou navázány následující fáze. Hodnocení konzultanti v této části mohou obdržet celkem 0 – 25 bodů.

Segmentace zákazníka: Jde o zjištění schopností správně a důkladně segmentovat zákazníka, což umožní prodejci lépe reagovat na potřeby a nabídnout správné řešení. V této sekci lze dosáhnout bodového hodnocení v rozmezí 0 – 40.

Prezentace a návrh produktu: Jedná se zjišťování správnosti nabízeného produktového řešení, vysvětlení všech podrobností k produktu a případnou nabídku doplňkových služeb. Zde konzultanti mohou získat 0 – 60 bodů.

Zvládání námitek, argumentace a uzavírání obchodu: Zkoumá další fáze obchodního procesu a kvalitu dovedností konzultantů na přepážce. V této fázi je důležité klienta získat a dokončit založení vzájemného dlouhodobého vztahu. Zde je možné získat 0 – 40 bod.

Vnímání produktu prodejcem a interiér:

Jde o subjektivní pocit mystery shoppera, zda ho nabízené produktové řešení a jednání klienta pracovníka přesvědčilo ke koupi. Také zkoumá prostory pobočky a reklamní komunikaci. Zde je možné získat 0 – 30 bodů.

9 EXEKUCE PRŮZKUMU - UTAJENÉHO NÁKUPU

Marketingový výzkum byl realizován celkem na čtyřech pobočkách ve Zlíně a v Otrokovicích v letech 2013 a 2017. Konkrétní se jedná o pobočky ČSOB:

- Otrokovice, náměstí 3. května 1571
- Zlín, Dlouhá 136
- Zlín, nám. T. G. Masaryka 4349
- Zlín, tř. Tomáše Bati 398

Mystery shopper vyplňuje výzkumný formulář/dotazník ihned po realizované návštěvě pobočky, případně dodatečně na základě pořízené digitální audio nahrávky. Každý formulář je rozdělený na několik sekcí zaměřující se na dílčí fáze osobního prodeje. Jejich vyhodnocení a srovnání jednotlivých návštěv je popsáno v následujících kapitolách. Roli utajeného nákupčího provádí přímo autor práce, jelikož má osobní zkušenosti jak s produkty ČSOB, tak procesy a je tudíž schopen relevantně posoudit jak dodržování standardů společnosti, tak i obchodní dovednosti konzultantů.

Návštěvy byly a budou realizovány v termínech 1.3.2013 – 31.3.2013 a 1.1. – 31.3.2017 ve stanovený jednotný čas. Konkrétně v 15:00 SEČ.

Marketingový výzkum provádějí buďto samotní klienti, nebo je najímána odborná výzkumná agentura. Tyto agentury jsou pak sdružovány pod sdružením SIMAR.

Soupis největších agentur provádějících výzkum pomocí metody Mystery shopping dle SIMAR:

- Stem/Mark, a.s.
- Millward Brown
- IPSOS s.r.o.
- NMS Market Research s.r.o.
- GfK Praha s.r.o.
- MEDIAN s.r.o.
- ACC Larsen Group s.r.o.

9.1 Výsledky a hodnocení jednotlivých poboček

9.1.1 Zlín, Dlouhá 136

Pobočka a čekací doba (2013)

Prostor prodejny byl čistý a splňoval předepsané standardy společnosti. Pro čekající klienty nabízí zónu se sedací soupravou. Výzkumník byl při vstupu do prodejny pozdraven nejbližším pracovníkem na bezhotovostní přepážce. Čekací doba byla méně jak 5 minut i při skutečnosti dalších čekajících zákazníků a omezeném počtu otevřených přepážek.

Konzultanti a obchodní dovednosti (2013)

„Prodejce na navštívené pobočce byl řádně upraven. Slečna byla oblečena ve světlém kostýmu s halenkou. Byla usměvavá a působila přátelským a uvolněným dojmem ihned při uvítání klienta. Prodejce v hodnocených kritériích: obchodní jednání, tah na branku, zjištění potřeb, nabídka řešení uspěl téměř se 100% kladným hodnocením. Kromě obchodního jednání a nabídky řešení, kde získal 90% a 86%. Prodejce byl plně kvalifikován a výborně zvládal prodejní proces. Konkrétně vynikal především v argumentaci, zjišťování potřeb klienta a následném tahu na branku.“ (Trávníček, 2012, s.46)

Pobočka a čekací doba – návštěva 1 (2017)

Průzkumník při vstupu do prostor pobočky nebyl pozdraven ani konzultanty ani ostrahou. V navštíveném čase se na pobočce nacházelo dalších šest čekajících zákazníků. I přes fakt, že byly otevřeny všechny přepážky, čekací doba byla delší jak 10 minut, což je více než doporučený čas stanovený interními předpisy společnosti. Prostor prodejny byl čistý, klidný a obsahoval všechny prvky využívané v současně hlavních reklamních komunikátech.

Konzultanti a obchodní dovednosti – návštěva 1 (2017)

Konzultant působil milým sympatickým dojmem, byl oblečen a upraven dle předepsaných standardů společnosti. Konkrétně měla pracovnice šedý společenský kostýmek s černou obuví. Vystupování působilo rozpačitě a bez sebedůvěry. Roztržitost a zřejmá nezkušenost způsobila, že konzultant klienta nevybídnul k posazení. Ostatní prvky obchodního jednání však byly dodrženy v plné výši. Pravděpodobně se jednalo o nově zaškoleného konzultanta, protože vystupoval značně nervózně a opomíjel většinu důležitých prvků a dovedností při

prodejním procesu. Nejhůře však dopadl v částích segmentace, dotazování a uzavírání obchodu. Klientský poradce naprosto postrádal tah na bránu a neměl tendenci klienta dovést k uzavření obchodu, čemuž naznačuje i 13 %, které v této kategorii získal.

Pobočka a čekací doba – návštěva 2 (2017)

Prostor prodejny včetně výzdoby se od první návštěvy v roce 2017 nezměnil. Při vstupu do prostor prodejny byl Mystery shopper pozdraven pracovníkem ostrahy. Čekací doba byla méně jak předepsaných doporučených 10 minut a to i za předpokladu, že se na pobočce nacházel stejný počet čekajících klientů jako u předchozí návštěvy ve stejný určený čas a to 15:00.

Konzultanti a obchodní dovednosti - návštěva 2 (2017)

Konzultant působil hned na první pohled velice přátelsky a mile. Jednalo se buďto o velice zkušeného a dlouhodobého zaměstnance nebo o prodejce, který dokonale zvládá obchodní dovednosti. Od počátku jednání pokládal správně otázky, zvládal námítky a schopně argumentoval s citem, aby se klient necítil utlačovaný. Celé jednání dokončil s brilantním tahem na bránu a pokusem o uzavření smlouvy.

Porovnání hodnocení jednotlivých šetření

Z porovnání hodnocení jednotlivých návštěv na pobočce Zlín, Dlouhá jasně plyne, že se kvalita prodejního procesu, dodržování standardů a obchodní dovednosti konzultantů zhoršily. Je nutné brát v potaz, že první návštěva v roce 2017 byla uskutečněna, když obsluhoval nový pracovník, který zjevně podléhal stresu, a proto nevylučuji, že se jednalo o jeho první pracovní den a výsledky tak mohou být zkresleny. Nicméně i když porovnáme pouze druhou návštěvu v roce 2017 s výsledky z roku 2013 je pokles viditelný. Jediný sektor, kde došlo ke zlepšení je samotný obchodní proces a doprovodné rituály jako pozdrav, úsměv, gestikulace a jiné. Kompletní procentuálně úspěšnost jednotlivých návštěv je znázorněno níže v tabulce (Tab. 2).

Jednoznačným verdiktem tedy je, že u zaměstnanců pobočky Zlín, Dlouhá, která je mimochodem mateřskou pobočkou ve Zlínském regionu, že prodejci nezvládají v dostatečné míře provést správnou segmentaci zákazníka, což prokazuje i 60 % a 80 % získaných za dotazování, které přímo podporuje segmentaci. Prodejci bohužel nedokázali zvládnout na 100 % ani nabídku produktového řešení, což je jednoznačná chyba nedostatečného proškolení a informování zaměstnavatele o detailech produktového portfolia společnosti.

Tab. 2. klasifikace provozoven ČSOB dle formuláře (Zdroj: vlastní zpracování)

	Šetření	Obchodní proces	Segmentace	Dotazování	Uzavírání obchodu	Nabídka řešení
Zlín,	2013	90%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	64%	50%	60%	13%	75%
Dlouhá	2-(2017)	100%	75%	80%	88%	83%
Zlín, nám. T. G. Masaryka	2013	60%	-	50%	100%	100%
	1-(2017)	79%	25%	40%	88%	75%
	2-(2017)	57%	25%	60%	50%	67%
Zlín, tř. Tomáše	2013	100%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	79%	75%	80%	38%	50%
	2-(2017)	79%	75%	60%	50%	58%
Otrokovice	2013	50%	-	25%	25%	57%
	1-(2017)	64%	50%	60%	88%	75%
	2-(2017)	100%	75%	100%	100%	83%

9.1.2 Zlín, nám. T. G. Masaryka 4349

Pobočka a čekací doba (2013)

Prodejna je kvůli umístění mírně atypická oproti ostatním pobočkám v regionu. Hlavním atypickým prvkem je fakt, že zde nejsou žádné výlohy a nelze tak z venkovní strany prodejny komunikovat současné reklamní sdělení. Prodejna byla po příchodu téměř prázdná, působila klidným a čistým dojmem. Jednotlivé přepážky však nebyly očíslovány. Zákazník byl obslužen v časovém limitu. I tak však musel klient zbytečně čekat, jelikož zde bylo otevřeno pouze 2 z 5 přepážek a pracovníci si Mystery shoppera nevěšili.

Konzultanti a obchodní dovednosti (2013)

„Prodejce byl oblečen ve společenských tmavých kalhotách a světlé halence. Zákazník byl přivítán bez úsměvu a omluvy za čekání. V hlavních hodnocených kritériích prodejce uspěl s nadprůměrným hodnocením.

Za základní vedení prodejního procesu a zjišťování potřeb však byly strženy body, tudíž si vysloužil v těchto fázích pouze 60 % a 50 %. Naopak konzultant dovedl stoprocentně obstát v argumentaci, zvládnutí námitek, tahu na branku a zjišťování potřeb. Tato kritéria byla ohodnocena 100%. Poradce předvedl dokonalou znalost produktu a služeb, které lze ke Studentskému kontu navázat.“ (Trávníček, 2012, s.48)

Pobočka a čekací doba – návštěva 1 (2017)

Při vstupu do prodejny byl Mystery shopper pozdraven nejbližším pracovníkem. Prodejna od šetření v roce 2013 neprošla žádnou změnou kromě reklamních komunikátů a prvků podpory prodeje. Na obslužení nebylo nutné čekat více jak 10 minut i když na prodejně čekali další 4 zákazníci. Prodejci byli schopni klienty odbavovat svižně a bez zbytečného zdržení.

Konzultanti a obchodní dovednosti – návštěva 1 (2017)

Konzultant – žena měla oblečeny lehce průsvitné letní šaty na ramínkách, které nejsou přiměřené a vhodné pro obsluhu klientů a vymykají se i standardům oblékání předepsaných ČSOB. Konzultant bohužel nepřekonal výsledky šetření z roku 2013 kromě obchodního jednání a doprovodných verbálních a neverbálních rituálů. Jak je vidět v tabulce (Tab. 3) v nejdůležitějších fázích obchodního procesu a obchodních dovedností došlo k poklesu. Tento pokles není příliš markantní a spadá do přibližné odchylky cca 10 %. Bohužel slabě zvládnutá segmentace klienta podpořila onen pokles v ostatních zkoumaných fázích.

Pobočka a čekací doba – návštěva 2 (2017)

Výzdoba a rozložení prodejny se od první návštěvy v roce 2017 nezměnilo. V rozmezí timingu průzkumu nedošlo ke změně reklamní komunikace společnosti ČSOB. Čekací doba zákazníka byla opět zvládnuta v časovém limitu 10 minut. Opět byla prokázána svižnost při obsluze klientů, což podporuje i fakt, že nebyla obsazena všechna pracoviště a na pobočce čekali k obslužení další 2 klienti.

Konzultanti a obchodní dovednosti - návštěva 2 (2017)

Konzultant splňoval přesně standardy oblékání stanovené společností. Bohužel však již nezvládnul v plném rozsahu základní verbální a neverbální projevy. Především chybějící oční kontakt v průběhu obchodního jednání působil velice nezdvořile a vzbuzoval pocit, že o klienta poradce nejví dostatečný zájem. Tento fakt byl podpořen i neověřením, zda zákazník plně rozumí prezentované nabídce a řešení. Bohužel další zkoumané a hodnocené fáze zvládal se stejnou úspěšností lehce nadprůměrně, spíše průměrně. Velice podprůměrná segmentace klienta hodnocena 25 % vyvozuje slabé až průměrné hodnocení v dalších fázích obchodního jednání. Z toho bylo nejslabším článkem hned po segmentaci uzavírání obchodu a tah na bránu, za které konzultant obdržel pouze 50 % bodového hodnocení.

Porovnání hodnocení jednotlivých šetření

Výkon a hodnocení klientských poradců na pobočce Je značně kolísavý a očividně je v úrovni obchodních dovedností jednotlivých pracovníků značný rozdíl. Pokud není celý tým pobočky stmelený a na podobné úrovni, nemůžou rovnoměrně naplňovat cíle a prodejní plán, což se projeví i na odměňování a následné náladě v týmu.

Celkově v porovnání mezi průzkumy v roce 2013 a 2017 nejsou větší rozdíly v hodnocení až na dvě poslední kategorie, a to Uzavírání obchodu a Nabídka řešení, kde je vidět jednoznačná klesající tendence výkonu. Výkony se odlišují s klesajícím rázem až o 40 % což je znatelný rozdíl a je nutné výkon více stabilizovat. Zdejší prodejní tým by se měl také zaměřit na rozvoj v segmentaci klientů, kdy dosáhli celkově nejnižšího hodnocení ze všech poboček a to po 25 %.

Tab. 3. klasifikace provozoven ČSOB dle formuláře (Zdroj: vlastní zpracování)

	Šetření	Obchodní proces	Segmentace	Dotazování	Uzavírání obchodu	Nabídka řešení
Zlín,	2013	90%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	64%	50%	60%	13%	75%
Dlouhá	2-(2017)	100%	75%	80%	88%	83%
Zlín, Nám. T.	2013	60%	-	50%	100%	100%
G. Masaryka	1-(2017)	79%	25%	40%	88%	75%
	2-(2017)	57%	25%	60%	50%	67%
Zlín,	2013	100%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	79%	75%	80%	38%	50%
	2-(2017)	79%	75%	60%	50%	58%
tř. Tomáše Bati	2013	50%	-	25%	25%	57%
	1-(2017)	64%	50%	60%	88%	75%
	2-(2017)	100%	75%	100%	100%	83%

9.1.3 Zlín, Tř. T. Bati 419

Pobočka a čekací doba (2013)

Prodejna je situována v prostorách prodejní pasáže nákupního centra TERNÓ ve Zlíně. Toto zabezpečuje dostatečný počet parkovacích míst pro klienty a dobrou dostupnost. Prostor samotné prodejny je rozdělen na dvě části, kdy první část tvoří přístup k bankomatu a hotovostní přepážka. Čekající klienti musí vyčkat na vyzvání a otevření elektronických dveří

v tomto prostoru. Naneštěstí všechno zázemí pro klienty je až v druhé části, proto je vnímáno Mystery shopperem jako nepraktické a bez pocitu soukromí.

Konzultanti a obchodní dovednosti (2013)

„Na prodejně se zákazníkům věnovali celkem 3 konzultanti na 2 poradenských pracovištích. Zákazník čekal déle než 5 minut, to však bylo způsobeno poměrem poradců na čekající klienty. Obsluhující pracovnice byla oblečena ve společenských kalhotách a halence. Ihned při přivítání se usmívala a byla přátelská. Po pozdravu se dodatečně omluvila za čekání. Prodejce získal velice nadprůměrné hodnocení. Kromě nabídky řešení získal ve všech kategoriích 100%. Prodejce se zajímal o klienta nad rámec jeho povinností a vedl klienta přátelským rozhovorem k dobrovolnému podpisu smlouvy.“ (Trávníček, 2012, s.50)

Pobočka a čekací doba – návštěva 1 (2017)

Prostor prodejny bohužel nebyl dosud změněn, což má za následek špatný komfort pro čekající klienty, prostor bez soukromí a čekání na vyzvání a puštění do prostoru klientské zóny. Na pobočce kromě Mystery shoppera čekal ještě jeden zákazník a i tak byla čekací doba delší jak 10 minut, což je doporučený čas pro maximální čekací dobu klientů. Takto dlouhá čekací doba nebyla eliminována ani, když na prodejně byli dva klientští pracovníci ze tří.

Konzultanti a obchodní dovednosti – návštěva 1 (2017)

Obsluhující pracovník pobočky celkem obstojně zvládal základní vystupování a verbální a neverbální projevy během jednání s klientem. Stejně tak dosahoval dobrých kvalit i ve fázi segmentaci kdy se zařadil mezi nejlepší výsledky celého výzkumu s 75 % hodnocením. Pracovník si udržoval nadprůměrné výsledky až do momentu nabídky vhodného produktu, prezentace jeho benefitů a následné uzavření obchodu. V těchto částech obchodního jednání klientský pracovník dosahoval sotva průměrných výsledků. Konkrétně 50 % za nabídku řešení a pouhých 38 % ve fázi uzavírání obchodu, kdy postrádal „tah na bránu“. Tyto výsledky jsou zarážející i vzhledem k mínění, že jde o dlouhodobého zaměstnance s dostatečnými zkušenostmi.

Pobočka a čekací doba - návštěva 2 (2017)

Pobočka se stejně jako u ostatních provozoven během průzkumu v roce 2017 vůbec nezměnila a to včetně propagačních předmětů a komunikace. Při vstupu do prodejny byl Mystery shopper pozdraven personálem a v podstatě ihned vyzván ke vstupu do oddělené klientské zóny, jelikož na prodejně nebyli žádní jiní zákazníci.

Konzultanti a obchodní dovednosti – návštěva 2 (2017)

Mystery shoppera obsluhoval stejný klientský pracovník, jako tomu bylo při první návštěvě pobočky v roce 2017. Tento prodejce dokázal získat v první části šetření stejné hodnocení jako u první návštěvy. U zbylých částí dokázal získat více bodů až na dotazování. Kvůli tomu faktu je netradiční, že při uzavírání obchodu a nabídce správného produktového řešení dokázal získat více bodů. Konkrétně o 12 % a 8 %.

Porovnání hodnocení jednotlivých šetření

U této provozovny ČSOB nelze výsledky zcela relevantně posuzovat, jelikož v roce 2017 byly zkoumány v obou případech dovednosti stejného konzultanta. Navíc v roce 2013 tato prodejna získal téměř ve všech zkoumaných kategoriích 100% hodnocení a obhájit takový výsledek není jednoduché. I přes dosažení nadprůměrných výsledků hodnocení za návštěvy v roce 2017 se bohužel prodejci nepodařilo obhájit stejné hodnocení a to především u „tahu na branku“ a celkové nabídce produktového řešení. Při zkušenostech a délce pracovního vztahu tohoto prodejce nelze tvrdit jinak, než že se tento zaměstnanec stává lhostejným k cílům stanoveným společností a není dostatečně motivován k lepším prodejním výsledkům.

Tab. 4. Hodnocení poboček ČSOB v dílčích kategoriích (Zdroj:vlastní zpracování)

	Šetření	Obchodní proces	Segmentace	Dotazování	Uzavírání obchodu	Nabídka řešení
Zlín,	2013	90%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	64%	50%	60%	13%	75%
Dlouhá	2-(2017)	100%	75%	80%	88%	83%
Zlín, Nám. T. G. Masaryka	2013	60%	-	50%	100%	100%
	1-(2017)	79%	25%	40%	88%	75%
	2-(2017)	57%	25%	60%	50%	67%
Zlín, tř. Tomáše Bati	2013	100%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	79%	75%	80%	38%	50%
	2-(2017)	79%	75%	60%	50%	58%
Otrokovice	2013	50%	-	25%	25%	57%
	1-(2017)	64%	50%	60%	88%	75%
	2-(2017)	100%	75%	100%	100%	83%

9.1.4 Otrokovice, Náměstí 3. května 1571

Pobočka a čekací doba (2013)

Prodejna se nachází na hlavním náměstí města Otrokovice, tedy ve velice dobré dostupnosti všem klientům žijící v Otrokovicích a přilehlém okolí. Prodejna má výlohy sloužící k prezentaci současných reklamních sdělení. Vnitřek prodejny je však bohužel velice stísněný a působí nepřehledných a stísněným dojmem. Tento fakt podporují i jednotlivé klientské přepážky, které nejsou nijak označeny a prodejna tak vypadá jako běžná kancelář. Kvůli malému prostoru uvnitř provozovny se zde nenachází ani dostatek míst k sezení pro čekající klienty. Tento problém je provizorně řešen jedinou židlí.

Konzultanti a obchodní dovednosti (2013)

„Prodejce byl slušně oblečen, ale splňoval firemní standardy oblékání jen polovičně. Celkový dojem tmavého kostýmu kazil tyrkysový rolák. Prodejce se neusmíval a při obchodním jednání si celou dobu podepíral hlavu rukou. Klient nabýval dojmu, že o něj prodejce nemá zájem a je jednáním s klientem znuřen. Poradce v Otrokovicích získal průměrné až podprůměrné hodnocení, protože ve většině kategorií dosahoval maximálně 50 %“ (Trávníček, 2012, s.52).

Pobočka a čekací doba – návštěva 1 (2017)

Pobočka v Otrokovicích prošla mírnou rekonstrukcí od roku 2013, kdy proběhl první průzkum. Prodejna je umístěna stále na stejném místě, ale došlo k jejímu rozšíření. Nově tak prodejna získala více vzdušnosti a klient se tak necítí stísněně. I pracoviště jsou lépe označena. Po příchodu Mystery shopper nemusel dlouho čekat, pracovníci pobočky jej stihli přijmout do doporučeného časového limitu 10 minut. Vše je přehledně označeno a veškeré reklamní materiály jsou ihned u vstupu umístěny tak, aby se je každý zákazník mohl odnést sebou.

Konzultanti a obchodní dovednosti – návštěva 1 (2017)

Konzultant od prvního okamžiku vystupoval velice pozitivním, sebevědomým dojmem a klienta přivítal s úsměvem. Během obchodní jednání splnil téměř všechny předepsané projevy verbální i neverbální komunikace kromě udržování očního kontaktu. Nejlepší hodnocení konzultant získal v segmentech uzavírání obchodu a nabídky řešení potřeb. V těchto

částech získal nadprůměrné hodnocení 88 % a 75 %. Ve všech ostatních částech jeho hodnocení nekleslo pod úroveň 50 %. Vynikal tedy nejvíce v argumentaci, zvládnutí námitek a snaze uzavřít obchod.

Pobočka a čekací doba – návštěva 2 (2017)

Tak jako u ostatních prodejen ani zde nedošlo mezi první a druhou návštěvou v roce 2017 k viditelným změnám jak u vybavení a interiéru pobočky, tak v použitých reklamních sděleních. Na pobočce byly obsazeny pouze dvě přepážky ze čtyř. I tak prodejci zvládali odbavit všechny klienty v časovém limitu pro čekání, který je stanoven na méně jak 10 minut.

Konzultanti a obchodní dovednosti – návštěva 2 (2017)

Konzultant vystupoval od momentu přivítání velice pozitivně a mile. Byl oblečen dle předepsaných standardů pro oblékání a vystupoval sebevědomě a seriózně se zájmem o klienta a jeho potřeby. Celkově dosáhl v hodnocení nejlepších výsledků ze všech návštěv poboček v roce 2017, kdy obdržel 100 % hodnocení ve 3 z 5 posuzovaných kategorií. Dokonale zvládal vše od verbálního a neverbálního projevu přes segmentaci až po samotný obchodní proces a uzavírání obchodu. Měl silný tah na branku a dokázal klienta jednoznačně přesvědčit o koupi nabízeného produktu společnosti. Při odmítnutí podpisu smlouvy klientem reagoval s pochopením a nabídnul čas na rozmyšlenou, kdy si smluvil s klientem další schůzku a předal mu vizitku s kontaktními údaji pro spojení.

Porovnání hodnocení jednotlivých šetření

V Otrokovicích jako na jediné pobočce došlo k celkovému zlepšení prodejních dovedností a znalostí prodejců. Tento fakt potvrzuje i tabulka (Tab. 5), kde je jasně vidět kaskádovitý růst od první až po poslední návštěvu. Rozdíl byl zaznamenán ve všech zkoumaných kategoriích, avšak u dotazování a uzavírání obchodu je skok největší. Tady prodejce získal v roce 2013 podprůměrných 25 % v obou kategoriích. Tak znatelný nárůst může být v roce 2017 zapříčiněn několika skutečnostmi, které však není výzkumník schopný doložit. Mohlo tak dojít k změně vedení, náboru nových zaměstnanců nebo změně motivačního plánu. Ať už to bylo způsobeno jakkoliv, díky tomu si prodejci a pobočka odnesli v obou kategoriích nadprůměrné výsledky z prvního šetření 2017 a 100% hodnocení z druhé návštěvy.

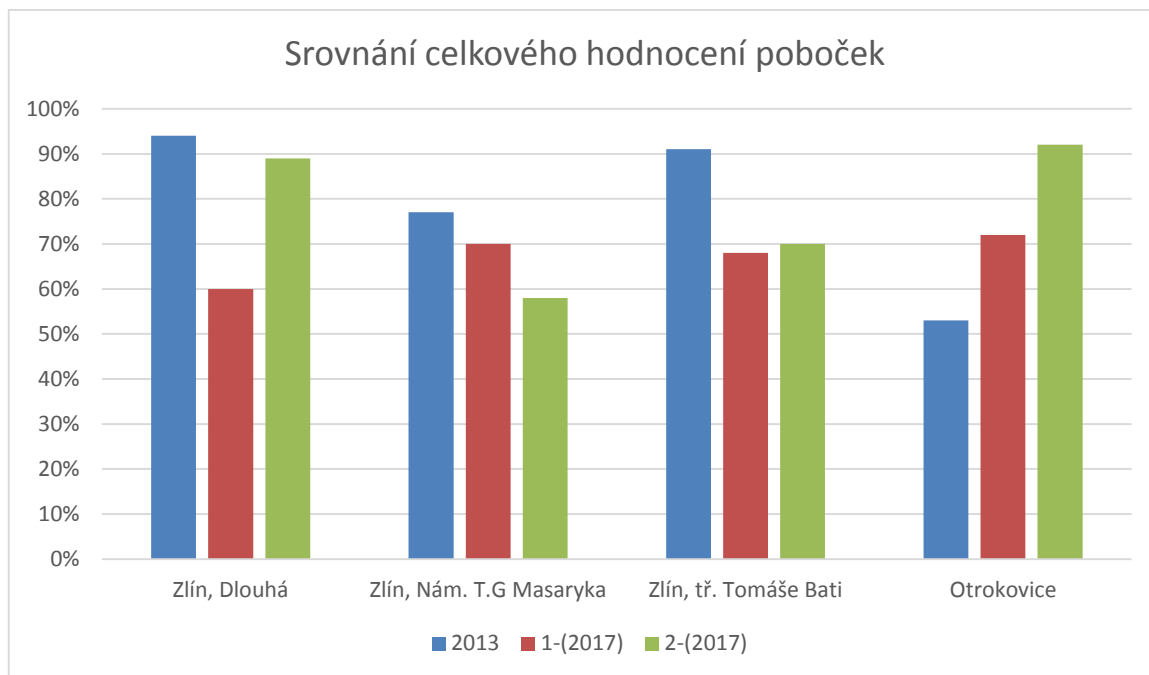
Tab. 5. Hodnocení poboček ČSOB v dílčích kategoriech (Zdroj:vlastní zpracování)

	Šetření	Obchodní proces	Segmentace	Dotazování	Uzavírání obchodu	Nabídka řešení
Zlín,	2013	90%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	64%	50%	60%	13%	75%
Dlouhá	2-(2017)	100%	75%	80%	88%	83%
Zlín, Nám. T. G. Masaryka	2013	60%	-	50%	100%	100%
	1-(2017)	79%	25%	40%	88%	75%
	2-(2017)	57%	25%	60%	50%	67%
Zlín, tř. Tomáše	2013	100%	-	100%	100%	86%
	1-(2017)	79%	75%	80%	38%	50%
	2-(2017)	79%	75%	60%	50%	58%
Otrokovice	2013	50%	-	25%	25%	57%
	1-(2017)	64%	50%	60%	88%	75%
	2-(2017)	100%	75%	100%	100%	83%

9.2 Vyhodnocení výzkumu a srovnání poboček

Z porovnání celkových výsledků šetření z let 2013 a 2017 plyne, že prodejci uspěli zejména v dodržování standardů pro oblékání a verbální a neverbální komunikaci. Nově společnost ČSOB netrvá na nošení jmenovek, které zaměstnanci v roce 2013 často zapomínali nosit. Tento způsob personifikace se přenesl do představení při pozdravu a uvítání klienta na přepážce. Jak bylo již v roce 2013 v bakalářské práci poukázáno na horší kvalitu obchodních a prodejních dovedností, tento fakt potvrdila i data z návštěv v roce 2017. Dokonce byly zaznamenány většinou citelně horší výsledky. Níže v grafu (Obr. 3) je možné vidět porovnání celkového hodnocení poboček v jednotlivých návštěvách. Pouze jediná pobočka dokázala výsledky z roku 2013 překonat a to citelným nárůstem. Tato disbalance mezi výsledky z let 2013 a 2017 může být způsobena několika faktory. Bohužel autoru práce tyto skutečnosti nejsou známy. Hlavními předpokládanými faktory tedy mohou být:

- Změna interních pravidel, procesů a nastavení jak motivace, tak odměňování zaměstnanců
- Odchod personálu a nábor nových nekvalitních/nekvalifikovaných pracovních sil
- Hodnocení v roce 2013 bylo provedeno s větší tolerancí



Obr. 3. Srovnání celkového hodnocení poboček (zdroj: vlastní zpracování)

Výzkumná otázka č.1: Jak dobře ovládají prodejci na pobočkách ČSOB prodejní techniky a dovednosti?

- Prodejci zvládají prodejní techniky a dovednosti průměrně až nadprůměrně. U každého prodejce je vidět na základě výzkumu odlišný styl vedení komunikace a obchodního jednání, což zapříčiňuje i diametrálně odlišné výsledky. Toto poukazuje na pravděpodobnost neefektivity vzdělávání a chybně nastavené motivace zaměstnanců.

Výzkumná otázka č.2: Dodržují prodejci poboček ČSOB předepsané firemní standardy kvality?

- Ano. Z výzkumu plyne, že všichni prodejci, kteří byli součástí kontrolních návštěv a jednali s fiktivním zákazníkem, prokázali, že dodržují doporučení v podobě firemních standardů v nadprůměrné kvalitě. Nejnižší hodnocení tohoto segmentu činí 57 %. Žádný další konzultant pak neobdržel nižší hodnocení jak 60 %.

Výzkumná otázka č.3: Jak se liší výsledky šetření z roku 2013 a 2017 s důrazem na osobní prodej?

- Hodnocení poboček v porovnání času má jednoznačně klesající ráz. 3 ze 4 zkoumaných poboček obdrželo horší hodnocení v roce 2017 proti roku 2013. Jediná prodejna v Otrokovicích vykázala značné zlepšení obchodních dovedností. Ostatní prodejny při zprůměrování výsledků vykazují sice nepatrný rozdíl, ale pokles kvality je viditelný.

9.3 Hlubkový rozhovor s manažerem mateřské pobočky v regionu Zlín

S ohledem na realizovaný výzkum se autor diplomové práce rozhodl sestavit 12 otázek, které by měly zjistit vnímaný proces vzdělávání a komunikaci na pobočkách ČSOB. Z důvodu časové a realizační náročnosti nebylo možné dotazovat se jednotlivých prodejců. Z toho důvodu byl zvolen jako respondent pro hlubkový rozhovor hlavní manažer „mateřské“ pobočky v regionu Zlín.

9.3.1 Otázky hlubkového rozhovoru

Otázky jsou sestaveny tak, aby navazovaly na výzkumnou část zaměřenou na efektivitu osobního prodeje. Výsledky z Mystery shoppingu by tak měly doplňovat a rozšiřovat v podobě zjištění vnímané úrovně vzdělávání prodejců a interní komunikace.

1. V rámci daného regionu jste brán jako hlavní manažer mateřské pobočky. Jaké byly Vaše profesní začátky u ČSOB?
2. Jak tehdy probíhal nábor nových zaměstnanců a v čem byl jiný než dnes?
3. Co si vybavíte, když se řekne ideální prodejce?
4. Jak se zaškolují noví prodejci a jak vypadá takový proces?
5. Pokud byste mohl ovlivnit interní komunikaci při propagování vzdělávacích aktivit, jak by to bylo?
6. Jaké školení a kurzy mohou prodejci navštívit pro rozvoj svých odborných dovedností?
7. Jak podle Vás ČSOB využívá ke vzdělávání moderní technologie v podobě mobilních zařízení a cloudového přístupu?

8. Co vnímáte u svých zaměstnanců jako hlavní motivaci pro firemní vzdělávání?
9. Vnímáte u svých prodejců při procesu osobního prodeje a komunikace s klienty nějaká negativa? Jaká to jsou?
10. Jakým způsobem komunikují manažeři poboček se svými prodejci?
11. Jak měří firma efektivitu prodeje?
12. Jak zjišťujete spokojenost svých prodejců s nastavenými procesy a nabízenými produkty?

Rozhovor byl proveden osobním rozhovorem. Záznam v audio či video podobě nebyl pořízen, jelikož k němu nebyl dán souhlas respondentem. Jedná se tedy o přepis zápisu z rozhovoru.

9.3.2 Analýza rozhovoru

1. V rámci daného regionu zastáváte pozici hlavního manažer mateřské pobočky. Jaké byly Vaše profesní začátky u ČSOB?

„Začal jsem v podstatě od píky, když jsem jako mladý kluk nastoupil na pozici klientského pracovníka. To bylo ještě v době, kdy to nebyla ČSOB, ale nechvalně známá IPB. V té době to bylo všechno podstatně jednodušší, protože se tolik striktně nelpělo na plnění cílů. Banka se snažila přiblížit západním vzorům, proto se taky hlavně snažila o budování image a značky. Později jsem se vypracoval přes teamleadra až na liniového manažera, který řídí prodejní tým na pobočce. Odtud byl pak díky dobrým výsledkům celého týmu jen krůček k mé současné práci. I tak se ale pořád vnímám jako bych seděl dole za přepážkou a bojoval s ostatními prodejci.“

2. Jak tehdy probíhal nábor nových zaměstnanců a v čem byl jiný než dnes?

„V době, kdy jsem se přihlásil na vypsanou pozici klientského pracovníka, to bylo podstatně jednodušší. Šlo jen o to vhodně se obléct, mít tah na bránu a základní povědomí o financích. Když se nad tím tak zamýšlím, musím se smát, jak to bylo naivní. Dnes by to tak snadné už nebylo. Základní princip je stejný, ale nároky jsou už podstatně vyšší. Pro nábor se dnes používá assessment centrum, kde se prověří papírově nejlepší uchazeči. Projdou si hraním rolí a dost se prověřuje, jak dokáže člověk reagovat a prodat i zdánlivě neprodejně zboží. Klíčové ale je, aby si u toho zachoval morální postoje. O lid, co umí na ulici prodat cokoliv, ale lidem kvůli tomu lžou, nemáme zájem.“

3. Co si vybavíte, když se řekne ideální prodejce?

„Sebe. Ne tohle je hrozně těžká otázka, protože ideální prodejce snad neexistuje a nikdy neexistoval. Na první pohled by to musel být robot, který plní prodejní cíle a plány, ale bez emocí a vztahu s klienty to prostě nejde. Když to mám shrnout tak by to měl být člověk, který miluje svoji práci a díky tomu dokáže působit na lidi přirozeně s důvěrou. Dál by měl být komunikativní, mít tah na branku a dokonale znát produkty, které prodává. Ono je vesměs nejdůležitější to, jaký člověk je povahově. Zbytek se dá doučit. Bez základních znalostí to ale už dnes nejde.“

4. Jak se zaškolují noví prodejci a jak vypadá takový proces?

„Když se prodejce dostane přes výběrové řízení až na pobočku, projde základním zaškolením. V rámci toho se podívá na naši centrálu, kde musí projít školeními jako je BOZP a další základní kurzy, které jsou dané zákonem. Následuje takové kolečko po jednotlivých stanovištích na pobočce a rozkoukávání. Ze začátku člověka určitě nehodíme do vody, aby se naučil plavat sám. To by neprospělo ani jemu ani nám. Takže to probíhá tak, že se učí a pozoruje zkušené prodejce a každému nějakou dobu takříkajíc hledí přes rameno. K tomu se musí naučit celé produktové portfolio a následně všechny procesy pro zpracování smluv, celkově jednání s klientem a práci se CRMkem. To je taky jedno ze základních školení, které musí každý prodejce podstoupit.“

5. Pokud byste mohl ovlivnit interní komunikaci při propagování vzdělávacích aktivit, jak byste to udělal?

„Rozhodně bych je poprosil o větší kreativitu a hustší prezentaci informací. Za pobočky můžeme vznést požadavky, ale málokdy jsou brány vážně a opravdu se něco změní. Tohle jsou prostě věci, které si řeší centrála a my jí do toho nemůžeme mluvit. Osobně komunikaci a předávání informací vidím, ale to je ovlivněné i tím, že musím vědět o všem, co se týká podřízených.. V tom hrozném množství aktualit a zpráv na intranetu a dalších kanálech se cokoli rychle ztratí. Věřím, že by zaměstnanci rádi vzdělávání využívali víc, kdyby to byla zábava a ne nařízení. Postrádám v tom jakoukoliv formu motivace. Přitom všichni prodejci ví, že je nejvíc motivují peníze nebo nějaké soutěže. Na centrále jsou lidi, kteří dřív dělali na pobočkách. Nevím, jestli to všechno zapomněli, nebo kde je problém.“

6. Jaká školení a kurzy mohou prodejci navštívit pro rozvoj svých odborných dovedností?

„To je různé. Všichni mají na výběr z interních a externích školení. U prodejců je to spíš zaměřené na to interní vzdělávání, ale i tak je tam spousta zajímavých kurzů. Když nebudu počítat angličtinu, kterou dnes už každý bere jako samozřejmost, je tam vše od základních prodejních dovedností až po řízení týmů. Ono je to vždy o tom liniovém manažerovi, který schvaluje nebo nařizuje jednotlivá školení u zaměstnanců. Nevidím ale důvod, aby něco neschválil, pokud to bude alespoň trochu souviset s oborem toho člověka. Vždyť by byli sami proti sobě, kdyby ty lidi co prodávají a jsou v první linii, nepustili se rozvíjet.“

7. Jak podle Vás ČSOB využívá ke vzdělávání moderní technologie v podobě mobilních zařízení a cloudového přístupu?

„Myslím si, že je to na takové standardní úrovni. Určitě to jde líp. Když jsem slyšel od známého v telekomunikacích, co a jak používají, tak se banky mají ještě co učit. Tam si s lidma vyloženě hrají a všechno jim pomocí mobilů a tabletů poskytnou na jednom místě. A ti lidi hrají něco jako hru, u které se učí produkty a postupy. Za mě je tohle určitě obrovský skok proti minulosti, kdy se všichni školili jak na základní škole s papírem v ruce a nikoho to moc nebavilo. Ano taky používáme cloudové přístupy, takže se prodejci můžou podívat na kurzy a prezentace kdykoliv, ale tak daleko, jako u zmíněných telekomunikací nejsme.“

8. Co vnímáte u svých zaměstnanců jako hlavní motivaci pro firemní vzdělávání?

„Jak jsem už řekl, jednoznačně finanční odměny v různé podobě. Buď výplata, nebo nějaké zajímavé dárky a odměny. Zájezdy, něco do domácnosti. Pokud to nejsou kraviny, tak to prodejce vždy motivuje. Je to totiž něco co chtějí domů nebo to můžou někomu dát jako dárek. Naopak třeba motivovat prodejce tím, že když splní cíle, pošle ho firma na školení je podle mě úplná blbost. Vždyť ten člověk tam nepojede dobrovolně a bude to brát tak, že tak teda jo, když už musím tak se budu aspoň flákat a to školení mu stejně nic nedá. „

9. Vnímáte u svých prodejců při procesu osobního prodeje a komunikace s klienty nějaká negativa? Jaká to jsou?

„Přiznám se, že se svým pracovním vytížením se do provozu na pobočce nedostanu tak často jak bych si přál. Jsem si ale dobře vědomý i na základě kvartálních pohovorů kde jsou slabiny klientských pracovníků. Každý se potřebuje pořádkem rozvíjet a získávat nové znalosti. Podle mě mají prodejci největší mezery v uzavírání obchodu a častokrát jim chybí správný tah na branku. To je ale individuální a nemůžeme to

tady vztáhnout na všechny. Víím, že prodejci neplní cíle tak jako dříve, ale to je normální. Doba se změnila, dnes část prodeju převzaly onlinové kanály. Pojištění i účet si dnes běžně otevřete na webu, to silně ovlivňuje všechny na pobočkách.“

10. Jakým způsobem komunikují manažeři poboček se svými prodejci?

„Na tuhle otázku nevím jak odpovědět. Centrálou máme předepsané kvartální pohovory s prodejci. To by ale stejně každý z manažerů dělal i tak, protože zodpovídá za výsledky a potřebuje teda zpětnou vazbu přímo od prodejců. Jinak je to asi individuální, jak si to každý nastaví. Víím, že některé pobočky se schází na pravidelných akcích mimo pobočku. Takové pivo s prodejci kde si řeknou, co koho štve a případné novinky. Mě se tenhle postup líbí, ale z časového hlediska je to pro mě nerealné a myslím si, že i pro ostatní z mého týmu. Spousta by jich musela chodit v podstatě do práce i když mají zrovna volno a to mi nepřijde fér.“

11. Jak měří firma efektivitu prodeje?

„K tomuhle vám můžu odpovědět jen povrchově. Detailní informace si musím nechat pro sebe i kvůli konkurenčnímu boji. Standardně využíváme Mystery shopping jako každý v tomto oboru a také sledujeme prodejní data v systémech. Z těch nám chodí pravidelné reporty, které slouží i pro kvartální pohovory s prodejci. To jsou asi ty hlavní metody. Ostatní jsou spíš doplňkové, ale jak jsem už říkal, nemůžu je zmiňovat a rozebírat do detailu.“

12. Jak zjišťujete spokojenost svých prodejců s nastavenými procesy a nabízenými produkty?

„V podstatě jsem na to už odpověděl v předchozích otázkách. Je to hrozně individuální a záleží to na manažerovi. Určitě je to na kvartálních pohovorech, na poradách, různých týmových akcích a třeba i na tom popracovním pivu. Bádny předepsaný postup na tohle není.“

9.3.3 Shrnutí a východiska analýzy

Na základ hloubkového rozhovoru vyplývá, že nejsilnějším motivačním faktorem pro prodejce je finanční nebo jiná hmotná odměna. Dále rozhovor ukazuje, že v osobní komunikaci a sdělování novinek zaměstnancům manažery není nastaveno plnohodnotně a mohlo by být v určitých případech intenzivnější. U komunikace vzdělávacích aktivit není jasně, přehledně a kreativně publikován zaměstnancům obsah a sdělovány podrobnosti. Tento fakt nemůžou manažeři poboček ovlivnit, jelikož je interní komunikace čistě v kompetenci centrály společnosti. Manažer cítí jako nejslabší část dovedností prodejců na mateřské pobočce nedostačující tah na bránu Proto je nutné v projektové části zaměřit pozornost především na tento

fakt a část osobního prodeje. Stejně tak vyplývá, že ideální prodejce by se měl zaměřit na budování vztahu s klienty a být přirozeně komunikativní. Posledním důležitým poznatkem plynoucím z rozhovoru je nedostatečná využitelnost moderních technologií ve vzdělávání.

9.4 SWOT analýza

Pro přehlednější názornost veškerých silných, slabých stránek, hrozeb a příležitostí slouží SWOT analýza. Ta umožňuje vyobrazit základní kameny pro přípravu firemních strategií. Pro potřeby této diplomové práce se zaměřuje především na osobní prodej a slouží jako podklad pro přípravu projektové fáze, která se zaměřuje na vzdělávání a rozvoj osobních prodejců společnosti ČSOB.

Tab. 6. SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)

S - Silné stránky	W - Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Znalost produktů společnosti • Zvládání verbální a neverbální komunikace • Vstupní školení všech prodejců • Koučink od manažerů pobočky 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatečná interní komunikace v oblasti vzdělávání • Špatná informovanost o možnostech vzdělávání • Nedostatečná motivace zaměstnanců • Nevyužívání trendů ve vzdělávání
O - Příležitosti	T - Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Lepší prodejní výsledky v rámci trhu • Získání nových klientů • Budování dlouhodobých vztahů s klienty • Nábor kvalitnějších prodejců 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence nabízí lepší produkty • Konkurence využívá moderních trendů a technologií pro vzdělávání zaměstnanců • Odchod kvalifikovaných zaměstnanců • Zvýšení nákladů na vzdělávání

Silné stránky

Silnými stránkami jsou dobré znalosti ohledně nabízených produktů, zvládnutí verbální a ne-verbální komunikace, které prodejci prokazují již při pracovních pohovorech před nástupem do zaměstnání. Dále je zajištění vstupního školení a koučinku pro zapracování všech prodejců

Slabé stránky

Z výzkumu v podobě Mystery shoppingu a rozhovoru vyplynulo, že komunikování vzdělávacích příležitostí je v současné době nedostatečné nebo špatně zpracováno. Stejně tak banka nevyužívá současných trendů v oblasti vzdělávání, zejména mobilní technologie a gamifikaci, které umožňují prodejcům rychleji a zábavněji vstřebávat nové informace a získávat tak potřebné dovednosti. Poslední zmíněnou slabou stránkou plynoucí z praktické části diplomové práce je, že prodejci nejsou vhodně motivováni k dalšímu rozvoji a vzdělávání

Příležitosti

Mezi hlavní příležitosti, které vyplývají z výzkumu a SWOT analýzy patří možnost získání více nových klientů, větší konkurenceschopnost na trhu, nábor kvalitnějších pracovníků a budování kvalitních vztahů s novými klienty.

Hrozby

Hrozbami pro projekt, ČSOB a vzdělávání je nabídka lepších produktů konkurence, zaostávání ve využívání moderních technologií a trendů v oboru vzdělávání a případný následovný odchod nespokojených zaměstnanců ke konkurenci.

III. PROJEKTOVÁ ČÁST

10 CÍLE PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Projektová část diplomové práce vychází z výsledků praktické části. Na základě výsledků šetření pomocí Mystery shoppingu v letech 2013 a 2017 je jasně znatelný nedostatek v kvalitách osobních prodejců. 3 ze 4 zkoumaných poboček vykazují klesající tendenci u prodejních schopností a dovedností prodejců, správné segmentaci zákazníků, dotazování a dalších disciplínách.

Hlavním cílem projektu je zvýšení prodejních znalostí a dovedností jednotlivých zaměstnanců poboček. Na to se vážou i podcíle jako je správná komunikace vzdělávacího projektu. Informovanost zaměstnanců, nastavení motivace zaměstnanců a zvýšení konkurenceschopnosti celé firmy na tuzemském trhu.

Pro úspěšné zavedení projektu je vyžadováno:

- Podporování od vedení společnosti
- Dostatečné zajištění finančních zdrojů pro projekt
- Informovanost zaměstnanců o všech detailech
- Správné nastavení měření výsledků

11 NÁVRH INTERNÍ KOMUNIKACE A PROPAGACE VZDĚLÁVÁNÍ

Pro správné pochopení cílů, motivaci a získání všech důležitých informací o novém vzdělávacím programu pro prodejce je nutné zaměstnance řádně informovat. Pro správné šíření informací a zapojení prodejců do vzdělávacího cyklu je důležité využít kombinace více komunikačních kanálů a provést je jinak než nařízeními a předpisy.

11.1 Soutěž o nejlepšího prodejce

Pro zvýšení motivace klientských pracovníků bude připravena jednoduchá soutěž. Na základě zpětného měření efektivity školení a vzdělávacích kurzů včetně změny prodejních výsledků budou vybráni 3 nejlepší prodejci, kteří obdrží výhru. Jak ukazují výsledky hloubkového rozhovoru, soutěž o hodnotné ceny je vhodnou motivací pro prodejce.

11.1.1 Výhry

Výhry slouží jako motivační nástroj pro snahu a zapojení jednotlivých prodejců. Finanční odměna bude vystavena v podobě dárkového poukazu do cestovní kanceláře v odstupňované hodnotě. Tato forma výhry je pro společnost výhodná, jelikož cestovní kancelář je klientem a partnerem banky. To znamená, že lze získat tyto poukazy výměnou za časově omezené výhody u poskytovaných služeb.

1. Místo – dárkový poukaz od cestovní kanceláře v hodnotě 15 000 Kč
2. Místo – dárkový poukaz od cestovní kanceláře v hodnotě 10 000 Kč
3. Místo – dárkový poukaz od cestovní kanceláře v hodnotě 5000 Kč

11.2 Komunikační plán

Komunikační plán určuje rozvržení a použití jednotlivých kanálů a prvků komunikačního mixu pro publikování a šíření potřebných informací v rámci společnosti. Celá komunikace zaměřená na vzdělávání a nový program je cílena na klientské pracovníky a jejich liniové manažery, kteří mají na starosti přímý prodej společnosti a prodejní výsledky.

11.2.1 Cíle komunikace projektu

- Zvýšit povědomí zaměstnanců o novém vzdělávacím programu
- Informovanost řídicích pracovníků poboček
- Informovanost prodejců o nalezitelnosti informací

11.2.2 Cílová skupina

Cílová skupina určena pro projekt je mírně roztržena. Do cílové skupiny je nutné zahrnout jak nově přijaté prodejce, stávající prodejce i liniové manažery. Pro každého je tak nutné komunikovat trochu jiné informace. To znamená, že pro každou cílovou skupinu je určen jiný obsah a jiná vzdělávací aktivita.

11.2.3 Kanály a nástroje interní komunikace

Jelikož interní komunikace pro účely projektu využije pouze nástroje, kterými již společnost ČSOB disponuje, není v projektu zpracována nákladová analýza komunikace. Náklady na komunikaci jsou považovány jako neměnné proti současnému stavu.

Osobní komunikace

Pomocí rozhovorů, týmové komunikace a porad a zpětné vazby liniového manažera lze efektivně a kontrolovaně doručit potřebné informace k cílové skupině (klientským pracovníkům).

Pokud týmové porady a osobní rozhovory neprobíhají na pravidelné bázi, je nutné nastavit správný interval a ten dodržovat. Jen tak je možné efektivně komunikovat v týmu a předávat důležité informace a poznatky na osobní rovině. Ideální neformální formou je tzv. „popracovní pivo“ kdy se prodejci s manažerem sejdou po práci v restauračním zařízení a v neformální atmosféře si vzájemně popovídají, co jim nevyhovuje na procesech a nabízených produktech a zároveň jim manažer může sdělit novinky a případné informace ke vzdělávacím programům včetně výhod a podmínek.

Intranet

Nejjednodušší forma a nejvíce přístupná forma šíření informací směrem k zaměstnancům je pomocí intranetu. Na tomto místě se publikují veškeré důležité informace pro zaměstnance. Navíc vybrané zprávy se automaticky promítají i na obrazovky v zázemí poboček a centrály společnosti. Z hloubkového rozhovoru s manažerem „mateřské pobočky“ vyplývá, že v současné době potřebné informace zapadají v komunikačním šumu. Proto by bylo vhodné informace o vzdělávacím programu zvýraznit, nebo jim vytvořit na intranetu speciální část pro zaměstnance, kde mohou být i další motivační programy a benefity.

Newslettersy a e-mailing

Dalšími kanály pro oslovení zaměstnanců je využití personalizovaných sdělení v newsletteru a e-mailingu. Těmito kanály jde oslovit konkrétní vybrané zaměstnance na pobočkách a sdělení jim personalizovat na základě osobních údajů. Pomocí elektronických médií je navíc možné sdílet potřebné odkazy na přihlášení. Je zde větší možnost interaktivity a pravděpodobnost zapojení do soutěže spojené se vzdělávacím programem.

Direct mail

Pro silnější a emoční zásah cílové skupiny je vhodný i direct mail. Osobní zásilka nebo kreativně postavený dopis adresován a personalizován může být mnohem efektivnější než všechny ostatní kanály. Jde hlavně o zapamatovatelnost, kterou direct mail má a také fyzičnost.

11.3 Časová a nákladová analýza propagace

U interní komunikace zaměřené na propagaci vzdělávacího programu lze náklady a čas velice těžko určit. Už jen kvůli nekomplexnosti a jednostrannosti projektu. Celý vzdělávací projekt je zaměřený jako pilotní provoz na pobočkách v regionu Zlín. Na základě toho se i těžko určují právě náklady a nároky u interní komunikace. Níže se autor pokusí určit náročnost na zdroje a to především časové a lidské. Jak i níže v projektové části autor uvádí, na propagaci vzdělávacího programu připadá 7 dní. Je to fáze souběžná s celým projektem a v podstatě časově neomezená, pokud se má jednat o standardní vzdělávací cyklus, který se neustále opakuje. Autor se tedy zaměří pouze na jednorázovou propagaci pilotního projektu. Náklady na osobu jsou vypočítány z průměrné hrubé mzdy, která činí 28 000 Kč. Z této částky je následně pro výpočet nákladů bráno 933 Kč za 1 pracovní den.

Tab. 7. Časové a finanční náklady na komunikaci (zdroj: vlastní)

Příprava komunikace	Počet osob	Počet dní	cena za 1 účastníka	cena celkem
Brainstorming	5	1	933 Kč	4 665 Kč
Vytvoření zadání a konceptu	5	2	933 Kč	9 330 Kč
Příprava direct mailu a emailingu	2	3	933 Kč	5 598 Kč
Rozesílka a spuštění komunikace	3	2	933 Kč	5 598 Kč
Celkem				25 191 Kč

Na přípravě a realizaci komunikace vzdělávacího programu se musí podílet několik specialistů z různých oddělení, aby komunikace měla smysl a byla jednotná. Mezi hlavní specialisty, které je nutné zapojit do přípravy, patří:

- Campaign manager
- Marketing specialist
- Datový analytik
- Produktový designér
- Segmentový manažer pro řízení poboček

Tab. 8. Rozložení pracovních sil na dílčích úkolech (zdroj: vlastní)

Příprava komunikace	Campaign manager	Marketing specialist	Datový analytik	Produktový designér	Segmentový manažer pro řízení poboček
Brainstorming	1	1	1	1	1
Vytvoření zadání a konceptu	1	1	1	1	1
Příprava direct mailu a emailingu	1	1			
Rozesílka a spuštění komunikace	1	1	1		

Celý proces začíná brainstormingem, kde se všichni výše zmínění pracovníci potkají a kolektivně se dopracují k jednotné shodě ohledně konceptu. Jde o klasický brainstorming, kdy každý účastník navrhuje řešení a předkládá nápady. Následně se stejný tým lidí musí potkat, aby na základě brainstormingu utvořili jednotnou finální koncepci komunikace a detailní zadání, na základě něhož bude následně připravován každý materiál a komunikát. Po vytvoření zadání se již může připravit znění a podoba komunikátů a především direct mailů a emailingu. Na této fázi již pracují jen Marketingový specialista a Campaign manager, jelikož mohou postupovat dle stanoveného zadání a znají veškeré potřebné detaily. Jakmile bude připraven vizuál a všechny podklady, může dojít k finální distribuci pomocí zvolených kanálů. K tomu dopomáhá především datový analytik, který vytvoří databázi cílového segmentu korespondentů a zadává rozesílku a publikaci s párováním na databázi a personalizací data. Rozložení jednotlivých pracovních sil na přípravě komunikace vzdělávacího programu pak znázorňuje tabulka (Tab. 8).

12 NÁVRH ŠKOLENÍ A AKTIVIT PRO ZLEPŠENÍ PRODEJNÍCH DOVEDNOSTÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pro dosažení co nejlepších prodejních výsledků společnosti, je nutné zajistit relevantní vzdělávání zaměstnanců. Na základě výsledků z praktické části jsou navrženy tematické okruhy vzdělávání a přípravných kurzů, které mají za cíl zlepšit prodejní schopnosti a dovednosti klientských pracovníků.

12.1 Vzdělávání zaměřené na prodejní techniky a dovednosti

Tab. 9. Osnova školení Základní prodejní dovednosti (zdroj:vlastní zpracování)

<u>Název vzdělávacího kurzu</u>	Základní prodejní dovednosti
<u>Obsah a cíl</u>	Školení určené pro začínající prodejce, kteří si potřebují osvojit základní prodejní techniky a dovednosti na modelových situacích. Dozvědět se vše potřebné k úspěšnému uzavření obchodu.
<u>Struktura školení</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Obchodní plán a nastavení cílů 2) Dokonalá znalost produktu 3) Příprava prodejní prezentace 4) Základ argumentace a zvládání námitek 5) Uzavření obchodu a budování „tahu na bránu“
<u>Metodika</u>	Odborný výklad lektora, interaktivní cvičení a navozování modelových situací, Podpora pomocí mobilního vzdělávání a gamifikačních prvků.
<u>Přínosy</u>	Účastníci kurzu dokonale pochopí prodejní proces, důležitost jednotlivých kroků a pochopení finální fáze uzavírání obchodu. Zábavnou formou mohou za pomoci mobilních technologií postupovat kurzem a soutěžit s ostatními účastníky. Tyto podpurné materiály mohou následně kdykoli využít v praxi a oživit si tak své znalosti.

Tab. 10. Osnova školení Komunikace se zákazníkem (zdroj:vlastní zpracování)

<u>Název vzdělávacího kurzu</u>	Komunikace se zákazníkem a budování vztahu
<u>Obsah a cíl</u>	Školení navazující na prodejní techniky. Toto školení má za cíl připravit prodejce na různorodé situace při komunikaci a obsluze zákazníka. Každého účastníka naučí správně argumentovat a zvládat námitky.
<u>Struktura školení</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Řeč těla a neverbální komunikace 2) Dodržování standardů a slušného chování 3) Argumentace 4) Námitky a jejich zvládnutí 5) Poprodejní komunikace 6) Správné využívání CRM
<u>Metodika</u>	Odborný výklad lektora, interaktivní cvičení a navozování modelových situací zaznamenávaných na kameru s následným rozbořením.
<u>Přínosy</u>	Účastníci kurzu pochopí řeč těla a jak komunikovat se svými zákazníky. Správná komunikace se zákazníkem umožní snazší budování dlouhodobého osobního vztahu.

Tab. 11. Osnova školení Poznávání zákazníka (zdroj:vlastní zpracování)

<u>Název vzdělávacího kurzu</u>	Poznávání zákazníka
<u>Obsah a cíl</u>	Školení je zaměřeno především na komunikaci a poznávání zákazníka. Je určeno pro všechny prodejce, kteří se chtějí dále rozvíjet a dosahovat větších úspěchů v plnění prodejních cílů na základě správné segmentace zákazníka.
<u>Struktura školení</u>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Dotazování a jeho zásady 2) Segmentace 3) Typologie člověka 4) Určení a definování potřeb zákazníka 5) Role poznávání zákazníka v osobním prodeji

<u>Metodika</u>	Odborný výklad lektora, praktické ukázky a testovací modely s využitím mobilních zařízení
<u>Přínosy</u>	Všichni účastníci školení získají potřebné znalosti, které jim umožní se efektivněji ptát a zjistit tak všechny potřebné informace od zákazníka, které mohou vést k uzavření obchodu, nebo nabídce dodatečných produktů a služeb. Účastníci by také měli dokázat provést podrobnost segmentaci zákazníka na základě dotazování a lépe vyhodnotit jeho potřeby.

Souhrnný přehled školicích aktivit určený pro prodejce včetně časové a finanční náročnosti je uveden v tabulce (Tab. 12). Účastníci školicích kurzů budou rozděleni do dílčích skupin po určitém počtu účastníků. Jeden školicí den obsahuje celkem 5 výukových hodin, kdy 1 hodina je stanovena na 50 minut čistého výukového času. Ceny za jednotlivé kurzy jsou stanoveny na základě cen dodavatelů a průměru tržní ceny za podobně strukturované školení.

Tab. 12. Přehled vzdělávacích aktivit (zdroj: vlastní zpracování)

Školení pro Zlín	Počet osob	Počet osob ve skupině	počet školicích dnů	počet školicích hodin	cena za 1 účastníka	cena celkem
Základní prodejní dovednosti	19	10	2	10	3 500 Kč	66 500 Kč
Komunikace se zákazníkem a budování vztahu	19	10	2	8	3 000 Kč	57 000 Kč
Poznávání zákazníka	19	20	1	4	1 500 Kč	28 500 Kč
Celkem						152 000 Kč

12.2 Kontrola a vyhodnocení obchodních dovedností prodejců

Kvalitu prodejních znalostí a dovedností, jež má za cíl zvýšení návratnosti investic a prodejních výsledků společnosti je nutné neustále měřit. Bez průběžného hodnocení a kontroly není možné zjistit aktuální stav kvalit prodejců ve zkoumaném regionu a případný posun,

nebo potřeba dalšího rozvoje. K této kontrole a hodnocení je možné využít vícero typů výzkumných a hodnotících metod. Nejlepší volbou je proto vždy kombinace několika z nich, která dokáže pokrýt všechny úrovně zkoumaných aspektů. Pro projekt je zvolena stejně jako v praktické části diplomové práce metoda Mystery shoppingu. Tato metoda je nejkompaktnější a může přinést potřebná data a údaje z provozu pro případnou reakci na aktuální situaci a výsledky. Tento typ výzkumu si může daná společnost provést sama, nicméně je běžnou a doporučenou praxí využít služeb specializovaných výzkumných agentur, které provedou jak přípravu, realizaci, tak i vyhodnocení spolu s doporučením vzhledem ke stanoveným cílům výzkumu. Hlavní nevýhodou je vyšší finanční náročnost, pokud se zaměříme na předpoklad okamžitého spuštění projektu. Další metodou je pak lokální vyhodnocení dat z mobilního vzdělávání a prodejních výsledků jednotlivých prodejen a prodejců.

12.3 Benefity a hlavní přínosy projektu

Zjevně největšími benefity a přínosy tohoto projektu jsou:

- Zvýšení prodejních dovedností zaměstnanců
- Motivace zaměstnanců při dosahování lepších výsledků
- Poskytování kvalitnější a profesionálnější péče zákazníkům
- Možnost porovnání počátečního a budoucího stavu
- Zvýšení prodejní výkonnosti prodejců a společnosti

12.4 Hlavní restrikce a rizika projektu

Hlavními body omezení projektu jsou tyto body:

- Finanční náročnost projektu
- Velký časový horizont pro realizaci v rámci celé společnosti
- Nezaručitelné výsledky závislé na ochotě zaměstnanců
- Vyhodnocení přínosu lze realizovat až po určitém čase

12.5 Klíčové prvky projektu

Mezi hlavní body projektu, které určují vzájemnou návaznost a slouží k časové analýze projektu, patří:

- 1) **Tvorba plánu a dokumentace projektu**

Příprava jednotlivých analýz a plánů pro připravovaný projekt, přijetí a začlenění projektu vzdělávání do stávajícího procesu.

2) Spuštění projektu

Společnost schválí navržený program rozvoje zaměstnanců pro dosažení lepších prodejních výsledků, připraví zadání pro výběrové řízení k výběru odborné agentury pro realizaci všech školení.

3) Propagace projektu a interní komunikace projektu

Příprava a schválení plánu interní komunikace pro propagaci nového vzdělávacího programu. Rozšíření informací pomocí zvolených kanálů mezi cílovou skupinu zaměstnanců.

4) Výběrové řízení pro školící firmu

Výběr nejvhodnější firmy z přihlášených do výběrového řízení.

5) Exekuce jednotlivých školících kurzů

Rozšíření prodejních dovedností a komunikace u současných zaměstnanců.

6) Vyhodnocení výsledků školení

Vyhodnocení výsledků školení na základě získaných dat z prvků mobilního vzdělávání a zpětné vazby zaměstnanců.

7) Příprava výzkumu efektivity a přínosu školení (Mystery shopping)

Příprava zadání, načasování výzkumu a vybrání míst určených k výzkumu a hodnocení. Zvolení časového horizontu pro kontrolu prodejních výsledků.

8) Realizace výzkumu

Provedení výzkumu na vybraných pobočkách.

9) Vyhodnocení výzkumu

Vyhodnocení a následné porovnání současného a minulého stavu zaměřeného na kvalitu prodejních znalostí a dovedností prodejců na zkoumaných pobočkách. Následné porovnání prodejních dat a výsledků a zjištění případného postupu.

10) Zpětná vazba manažerů k pracovníkům a informování prodejců

Předání výsledků liniovým manažerům prodejen. Seznámení pracovníků o výsledcích šetření a nutnosti případných náprav.

11) Navržení Just-in-time školení

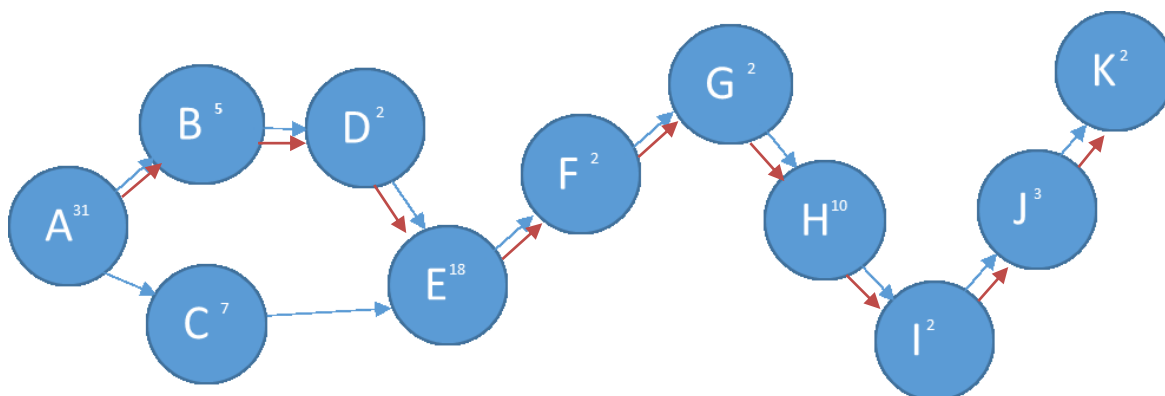
Na základě vyhodnocení výzkumu určení zaměstnanců, kteří ještě potřebují oživit znalosti v určitých segmentech. Zprostředkování mikro školení pomocí tzv. Just-in-time školících bloků u jednotlivých zaměstnanců.

12.6 Časová analýza projektu

Časová analýza projektu zdokonalení prodejních dovedností v sektoru poskytovatele bankovních služeb, který je složen z pevně stanovených časových úseků a etap, má za cíl nalézt co nejkratší možný čas pro realizaci. K tomu slouží takzvaná metoda kritické cesty. K nalezení kritické cesty a nejkratšího možného času pro realizaci slouží tabulka (Tab. 13) se soupisem jednotlivých dílčích činností projektu a určení jejich času. Následně pak tyto činnosti projektu budou níže promítnuty do síťového diagramu, který znázorní, jak na sebe navazují a dokáže odhalit nejkratší cestu k cíli.

Tab. 13. Časový harmonogram projektových etap (zdroj: vlastní zpracování)

etapa	popis etapy	časová náročnost (dny)	předchozí etapa
A	Tvorba plánu a dokumentace projektu	31	
B	Spuštění projektu	5	A
C	Propagace projektu a interní komunikace projekt	7	A
D	Výběrové řízení pro školící firmu	2	B
E	Exekuce jednotlivých školících kurzů	18	C, D
F	Vyhodnocení výsledků školení	2	E
G	Příprava výzkumu efektivity a přínosu školení (Mystery shopping)	2	F
H	Realizace výzkumu	10	G
I	Vyhodnocení výzkumu	2	H
J	Zpětná vazba manažerů k pracovníkům a informování prodejců, vyhlášení soutěže	3	I
K	Navržení Just-in-time školení	2	J
	celková doba trvání projektu	84	
	celková doba trvání projektu dle kritické cesty	77	



Obr. 4. Síťový diagram projektu (vlastní zpracování)

Časová analýza obsahuje přesně jedenáct klíčových etap, kdy odhadovaný čas pro realizaci projektu je 84 dnů. Síťový diagram a znázornění kritické cesty určilo nejkratší cestu a čas potřebný pro projekt na 77 dnů. Jelikož síťový diagram vyhodnotil celkem 2 kritické cesty, je nutné počítat s oběma variantami a časovou rezervou 7 dní aby se zabránilo zpoždění při realizaci projektu a dosáhnutí konečné fáze a ukončení projektu.

12.7 Nákladová analýza

Nákladová analýza popisuje a interpretuje veškeré náklady na realizaci projektu včetně výzkumné fáze projektu. Náklady budou zkoumány ze dvou hledisek a to pro 4 pobočky spadající do regionu Zlín a odhadovaný počet dle pobočkové sítě ČSOB. U cenového odhadu výzkumu v podobě Mystery shoppingu je předpokládáno, že jej provede specializovaná výzkumná agentura.

12.7.1 Náklady na realizaci vzdělávání zaměstnanců

Odhadované náklady na vzdělávací kurzy a školení pro zaměstnance vychází z praktických zkušeností autora a cen dodavatelů. Práce se zaměřuje především na rozvoj a vzdělávání prodejců na pobočkové síti patřící pod vedení regionu Zlín.

Náklady na proškolení odhadovaného počtu prodejců na celé pobočkové síti ČSOB jsou následně uvedeny na konci tabulky pro přehled a znázornění nákladů při realizaci projektu v rámci celé společnosti.

Tab. 14. Náklady na jednotlivé školení (zdroj: vlastní zpracování)

Školení pro Zlín	Počet osob	cena za 1 účastníka	cena celkem	<i>*Cena pro celou pobočkovou síť</i>
Základní prodejní dovednosti	19	3 500 Kč	66 500 Kč	3 080 000 Kč
Komunikace se zákazníkem a budování vztahu	19	3 000 Kč	57 000 Kč	2 640 000 Kč
Poznávání zákazníka	19	1 500 Kč	28 500 Kč	1 320 000 Kč
Celkem			152 000 Kč	7 040 000 Kč

Náklady na vzdělávání a přeškolení zaměstnanců na zvolených 4 pobočkách dosahují hodnoty 152 000 Kč. Pokud by se jednalo o projekt rozšířený na celou pobočkovou síť společnosti, náklady by vzrostly na 7 040 000 Kč. Tak vysoké náklady jsou pak způsobeny rozsáhlou sítí poboček. Odhadovaná cena je stanovena z uvedeného počtu poboček (220) a průměrného počtu prodejců na pobočce (4). Náklady při celoplošném vzdělávání zaměstnanců pak lze snížit a to dvěma způsoby. Prvním je využití interních lektorů a zkušeností nejlepších prodejců pro sestavení školících a vzdělávacích kurzů. Druhým je dohodnutí slevy u školící agentury z důvodu nadměrného odběru služeb, kdy se ceny značně liší od běžně nabízených.

12.7.2 Náklady na realizaci výzkumu a hodnocení zaměstnanců

Charakterizují veškeré náklady společnosti potřebné k realizaci výzkumu a ověření prodejních znalostí a dovedností u proškolených pracovníků. Tyto náklady se skládají z více částí, kdy je nutné počítat, že specializovaná výzkumná agentura v ceně zahrnuje i své vzniklé náklady na dopravu, telefonování, administraci, know how, apod. Celkovou cenu za výzkum a vyhodnocení pak ovlivňují další faktory a to četnost návštěv, počet utajených nákupních a počet prodejen, na kterých výzkum bude realizován. Pro účely projektu je zvolena četnost 2, což by mělo zajistit alespoň na základní úrovni odfiltrovat možný výpadek či odchylku na každé zkoumané prodejně. V celkových nákladech na výzkum jsou tak všechny tyto faktory včetně provize agentury započítány.

Tab. 15. Náklady na výzkum a hodnocení efektivity vzdělávání (zdroj:vlastní zpracování)

Výzkum pro Zlín	Náklad na 1 návštěvu	Počet šetření	cena celkem
Mystery shopping	4000	8	32 000 Kč
Vyhodnocení a prezentace výsledků	1000	8	8000 Kč
Celkem			40 000 Kč

Cena pro celou pobočkovou síť v tabulce není uvedena, jelikož by nebyla zcela reálná. V případě průzkumu na všech prodejnách společnosti se šetření neprovádí v takové četnosti během krátké doby. Nelze tak vycházet z nákladů na výzkum pro stanovený projekt, jelikož cena by byla zavádějící a nerelevantní.

Celkové náklady na realizaci výzkumu činí 40 000 Kč. Tato cena odpovídá stanoveným šetřícím návštěvám na 4 zvolených pobočkách s četností 2 návštěvy. Celkově tedy bude realizováno 8 návštěv včetně vyhodnocení a prezentace výsledků.

12.7.3 Souhrnné náklady na realizaci projektu

Tyto náklady na realizaci se skládají z několika samostatných částí. Jedná se o jednotlivé kurzy a školení pro rozvoj zaměstnanců v oblasti osobního prodeje a následný výzkum pro kontrolu zlepšení a efektivity školení v podobě Mystery shoppingu.

Cena je orientována na 4 zkoumané pobočky v regionu Zlín a zároveň je uváděna i orientační cena pro celou pobočkovou síť společnosti. Cena pro všechny pobočky však není přesná a je pouze odhadovaná na základě cen stanovených pro malý odběr v rámci 4 poboček a počtu poboček na tuzemském trhu.

Tab. 16. Celkové náklady na realizaci projektu (zdroj: vlastní zpracování)

Celkové náklady	Region Zlín	Celá pobočková síť
Náklady na realizaci vzdělávání a rozvoje	152 000 Kč	7 040 000 Kč
Náklady na výzkum a hodnocení efektivity vzdělávání	40 000 Kč	1 060 000 Kč
Náklady na odměny v soutěži	30 000 Kč	30 000 Kč
Celkem	222 000 Kč	8 130 000 Kč

12.8 Krizová analýza projektu

Při každé realizaci projektu je nutné se zaměřit na možná rizika a zjistit jejich míru, aby se dala co nejlépe eliminovat. Pro přehledné zjištění a interpretování rizik projektu je vyhotovena tabulka (Tab. 17), která obsahuje jednotlivá rizika, jejich pravděpodobnost vzniku a míru případného dopadu na projekt.

Tab. 17. Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování)

Riziko	Pravděpodobnost vzniku/výskytu rizika	Závažnost dopadu rizika	Návrh opatření pro eliminaci rizika
Nedostatek financí na projekt	střední	velká	Realizace jen některého z navržených školení
Prodejci odmítnou využívat znalosti v praxi	malá	velká	Zavést finanční postihy při neplnění prodejního plánu
Slabá motivace zaměstnanců ke vzdělávání	malá	velká	Navrhnout variabilitu finančního odměňování
Špatné provedení školicích kurzů	střední	velká	Správně provedené výběrové řízení na školící agenturu
Časové zpoždění realizace projektu	střední	malá	Správně nastavení projektu s potřebnou časovou rezervou
Špatná kontrola služeb a interpretace výsledků	malá	střední	Zvolení jiné výzkumné metody
Přetrvávající špatné výsledky prodejců a nenaplnění očekávání projektu	střední	velká	Interní výzkum spokojenosti zaměstnanců a kvality produktů a procesů

Mezi hlavní rizika s pravděpodobností výskytu se řadí nedostatek financí na projekt, což by mělo kritický dopad na realizaci projektu. Toto riziko lze eliminovat vícero způsoby, kdy nejlepším se jeví realizace pouze některého z navrhovaných školení a omezení následujícího výzkumu pro ověření reálného dopadu na efektivitu výkonu prodejců.

Dalším rizikem, které se zařadilo svou pravděpodobností mezi hlavní je špatné provedení školících kurzů. Eliminovat lze správným a pečlivým naplánováním a provedením výběrového řízení školící agentury. Pokud dokáže firma eliminovat veškerá rizika již při výběrovém řízení, dokáže celkově zamezit špatnému provedení školících kurzů.

Předposledním rizikem, které podle analýzy může vzniknout, je časové zpoždění realizace projektu. Závažnost dopadu na projekt však nemá vysokou míru a není tedy nutné toto riziko přednostně eliminovat. Mezi možnosti, které zabrání ovlivnění projektu je správné analyzování a plánování projektu, kdy je potřeba počítat s případnou časovou rezervou.

Posledním vážným rizikem s potenciálem vzniku je přetrvávající dosahování špatných prodejních výsledků a nenaplnění očekávání projektu. Závažnost dopadu tohoto rizika by byla velká a proto je nutné se na jeho odstranění zaměřit. Toto riziko lze odstranit a minimalizovat interním průzkumem spokojenosti zaměstnanců s produkty a procesy, které mohou být chybně vytvořeny a neumožňují jim tak dosahovat prodejních plánů a cílů.

13 SOUHRN PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Hlavním podkladem pro projektovou část je marketingový výzkum v podobě Mystery shoppingu z let 2013 a 2017, který byl zajištěn v rámci praktické části. K výzkumné části byla dodatečně vyhotovena SWOT analýza. Na jejích základech mohl být připraven projekt na rozvoj prodejců společnosti ČSOB v regionu Zlín včetně jeho komunikace a propagace uvnitř společnosti.

Projekt se zaměřuje na rozvoj prodejních dovedností a přípravu vzdělávacích kurzů pro klientské pracovníky, včetně zajištění komunikace tohoto rozvojového programu a následnou kontrolu a ověření jeho efektivity.

Časovou analýzou projektu byla stanovena doba realizace na 77 dní. Celkové náklady na interní komunikaci jsou kromě ceny motivačních odměn v rámci soutěže nulové. Náklady na přípravu školení a kurzů činí 152 000 Kč pro zvolené pobočky v daném regionu. Odhadované náklady na proškolení a rozvoj všech prodejců společnosti ČSOB činí 7040 000 Kč.

Náklady na následné ověření efektivity vzdělávacích kurzů a rozvoje prodejců jsou pro region Zlín ve výši 40 000 Kč a pro celou pobočkovou síť 1 060 000 Kč. Nejvyššími možnými riziky projektu jsou nedostatek financí na projekt, špatné provedení školení, časové zpoždění realizace projektu a přetrvávající špatné výsledky prodejců a nenaplnění očekávání projektu. Veškeré rizika je možné eliminovat díky správně zvoleným opatřením uvedeným v tabulce (Tab. 17).

ZÁVĚR

Tato diplomová práce je zaměřena na efektivitu osobního prodeje a její optimalizaci na pobočkách provozovatele bankovních služeb ve Zlíně.

V teoretické části autor definoval pojmy jako je marketingový výzkum, osobní prodej, služby a rozvoj zaměstnanců, což umožnilo zpracovat teoretická východiska pro sestavení a realizaci marketingového výzkumu v praktické části.

Ta za pomoci zvolené výzkumné metody, kterou byl Mystery shopping umožnila autorovi zhodnotit kvalitu prodejních dovedností a dodržování firemních standardů zvolené bankovní společnosti prodejci na pobočkách v regionu Zlín. Pro zjištění motivace zaměstnanců ke vzdělávání a mezer v interní komunikaci, která má vzdělávací programy propagovat uvnitř firmy pomohl hloubkový rozhovor s manažerem mateřské pobočky. Na základě všech získaných dat a informací autor zhotovil SWOT analýzu, která odhalila základní silné, slabé stránky a hrozby a příležitosti pro rozvoj prodejců. Celkově z výsledku vyplynulo, že úroveň prodejních dovedností prodejců bankovních služeb na zvolených prodejních se od roku 2013 snížila.

Na základě vyhotovení praktické části diplomové práce byly splněny dva ze tří nastavených cílů. Třetí byl následně splněn na základě realizace projektu.

Ten vychází z praktické části, kde byly zjištěny všechny předpoklady pro realizaci. Projektová část tak navrhuje řešení pro optimalizaci osobního prodeje na provozovnách bankovních služeb za zvolených podmínek včetně časové a nákladové náročnosti.

Rešerše odborné literatury a elektronických zdrojů, včetně realizace výzkumu a návrhnutí projektu umožnilo autorovi hlubší vhled do oboru osobního prodeje a rozšíření znalostí potřebných ke správnému nastavení rozvoje zaměstnanců pro dosažení vyšší efektivity prodeje služeb.

Při aplikaci projektu na celou pobočkovou síť by bylo nutné celou práci rozšířit. Výzkum a hodnocení prodejních dovedností je nutné provádět dlouhodobě a v pravidelných cyklech, což umožní získat relevantní datové podklady pro správné vyhodnocení. Stejně tak by na základě tohoto výzkumu bylo možné realizovat projekt celoplošně. Pro efektivnější nastavení projektu by bylo vhodné se více zaměřit na zkoumání motivace pracovníků ke vzdělávání a seberozvoji, což by umožnilo přípravu vzdělávacího programu na míru jejich potřebám.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. 2011. Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti. Praha: Fragment, 400 s. Management. ISBN 978-80-253-1198-1.

BEDNARČÍK, Zdeněk, 2008. *Marketingový výzkum*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 176 s. ISBN 9788072484898.

BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ, 2011. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.

COOPER, Donald R a Pamela S SCHINDLER, 2008. *Business research methods*. 10th ed. Boston: McGraw-Hill/Irwin, 746 s. ISBN 9780073401751.

DAVIS, Joel, 2012. *Advertising research: theory and practice*. 2nd ed. Boston: Prentice Hall, 675 s. ISBN 9780132128322.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 8024703858.

FORET, Miroslav, 2008. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 121 s. ISBN 9788025121832.

HESKOVÁ, Marie, 2012. *Teorie, management a marketing služeb*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 183 s. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-87472-25-5.

CHLEBOVSKÝ, Vít, 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 190 s. ISBN 8025107981.

CHURCHILL, Gilbert A. a Dawn IACOBUCCI, c2005. *Marketing research: methodological foundations*. 9th ed. Mason, Ohio: Thomson/South-Western, xxii, 697 s. ISBN 0-324-20160-5.

JOBBER, David a Geoff LANCASTER, 2001. *Management prodeje*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 431 s. ISBN 8072265334.

KOTLER, Philip a Gary ARMSTRONG, 2004. *Marketing*. Praha: Grada, 855 s. ISBN 8024705133.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 9788024713595.

KOZÁK, Vratislav, 2011. *Budování vztahů se zákazníky: CRM v teorii a praxi*. Zlín: VeR-BuM, 182 s. ISBN 978-80-87500-02-6.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada, 304 s. ISBN 9788024735276.

LYKOVÁ, Jana. 2002. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. Praha: Grada, 199 s. Manažer. ISBN 8024702053.

MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 181 s. ISBN 9788024513263.

MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA. 2000. *Moderní personální management*. Jinočany: H & H, 173 s. ISBN 808602265X.

PAYNE, Adrian, 1996. *Marketing služeb*. Praha: Grada, 247 s. ISBN 80-7169-276-X.

TRÁVNÍČEK, Jiří. *Využití metod a technik marketingového výzkumu v provozovnách služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2012, 69 s. (73 888 znaků). Dostupné také z: <http://hdl.handle.net/10563/24069>. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Fakulta multimediálních komunikací, Ústav marketingových komunikací. Vedoucí práce Juříková, Martina.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 9788024727219.

SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ

12 Trends (Still) Disrupting the Market for Lifelong Learning and Continuing Education. *TagorasHome - Tagoras* [online]. Carrboro, © 2009-2016 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <http://www.tagoras.com/lifelong-learning-market-trends/>

Česká spořitelna [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.csas.cz/banka/nav/osobni-finance-d00013163>

ČSOB [online]. © 2017 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.csob.cz/cz/Stranky/default.aspx>

Influencing Skills by Nick Heap. *Practical developmental ideas from Nick Heap* [online]. Hatfield, © 2017 [cit. 2017-03-29]. Dostupné z: http://www.nickheap.co.uk/articles.asp?ART_ID=23

Komerční banka [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.kb.cz/>

Moderní technologie ve firemním vzdělávání: Trendy pro rok 2016 | HR News. *HR NEWS - zprávy z HR* [online]. Praha, © 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: <https://www.hr-news.cz/lidske-zdroje/nabor-id-2698717/moderni-technologie-ve-firemnim-vzdelavani-trendy-pro-rok-20-id-2655645>

MYSTERY shoppers. *MYSTERY shoppers* [online]. © 2006-2012 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://mysteryshoppers.cz/cz/mystery-shopping.php>

Mystery Shopping - SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění. *SIMAR - Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. © 2017 [cit. 2016-12-16]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

Principy | IPSOS Česká republika. *IPSOS | Nobodys Unpredictable* [online]. © 2017 [cit. 2017-12-16]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz>

UniCredit Bank [online]. 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.unicreditbank.cz/>

Vyjednávání. *Společenské chování, komunikace, cestování, stolování* | *Chovani.eu* [online]. © 2017 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/vyjednavani/c379>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSOB Československá obchodní banka.

KBC Kredietbank ABB Insurance CERA Bank

CRM Customer relationship management.

BOZP (bezpečnost a zdraví při práci)

TZV Tak zvané

ČR Česká republika.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Vzdělávací cyklus (zdroj:vlastní zpracování).....	16
Obr. 2. Tržní podíl bankovních institucí v ČR (zdroj: vlastní zpracování)	43
Obr. 3. Srovnání celkového hodnocení poboček (zdroj: vlastní zpracování).....	65
Obr. 4. Síťový diagram projektu (vlastní zpracování)	85

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Struktura trhu podle počtu klientů (zdroj:vlastní zpracování).....	44
Tab. 2. klasifikace provozoven ČSOB dle formuláře (Zdroj: vlastní zpracování)	57
Tab. 3. klasifikace provozoven ČSOB dle formuláře (Zdroj: vlastní zpracování)	59
Tab. 4. Hodnocení poboček ČSOB v dílčích kategoriích (Zdroj:vlastní zpracování) 61	
Tab. 5. Hodnocení poboček ČSOB v dílčích ktegoriích (Zdroj:vlastní zpracování)..	64
Tab. 6. SWOT analýza (zdroj: vlastní zpracování)	71
Tab. 7. Časové a finanční náklady na komunikaci (zdroj: vlastní).....	77
Tab. 8. Rozložení pracovních sil na dílčích úkolech (zdroj: vlastní)	78
Tab. 9. Osnova školení Základní prodejní dovednosti (zdroj:vlastní zpracování)	79
Tab. 10. Osnova školení Komunikace se zákazníkem (zdroj:vlastní zpracování)	80
Tab. 11. Osnova školení Poznávání zákazníka (zdroj:vlastní zpracování).....	80
Tab. 12. Přehled vzdělávacích aktivit (zdroj: vlastní zpracování).....	81
Tab. 13. Časový harmonogram projektových etap (zdroj: vlastní zpracování).....	84
Tab. 14. Náklady na jednotlivé školení (zdroj: vlastní zpracování)	86
Tab. 15. Náklady na výzkum a hodnocení efektivity vzdělávání (zdroj:vlastní zpracování)	87
Tab. 16. Celkové náklady na realizaci projektu (zdroj: vlastní zpracování)	87
Tab. 17. Riziková analýza (zdroj: vlastní zpracování)	88

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Konkurenční analýza ČSOB
- P II Vzor klasifikačního formuláře
- P III Hodnocení Zlín, dlouhá - návštěva 1 (2017)
- P IV Hodnocení Zlín, dlouhá - návštěva 2 (2017)
- P V Hodnocení Otrokovice - návštěva 1 (2017)
- P VI hodnocení Otrokovice - návštěva 2 (2017)
- P VII Hodnocení Zlín, tř. t. bati - návštěva 1 (2017)
- P VIII Hodnocení Zlín, tř. t. bati - návštěva 2 (2017)
- P IX Hodnocení Zlín, nám. t.g.m. - návštěva 1 (2017)
- P X Hodnocení Zlín, nám. t.g.m. - návštěva 2 (2017)

PŘÍLOHA P I: KONKURENČNÍ ANALÝZA ČSOB

13.1 Mapa tržního bojiště

Jako hlavní kritéria pro zvolení konkurentů pro vytvoření mapy tržního bojiště slouží:

- Poskytování běžného účtu pro studenty a mladistvé
- Působení banky na českém trhu
- Poskytování tohoto účtu se zvýhodněním oproti účtům pro zbytek populace

Tato kritéria byla zvolena na základě porovnávání konkurenčního boje u produktu „Studentského konta“ a odpovídají tak podmínkám, které nabízí ČSOB.

Při stanovení základních zkoumaných faktorů, které slouží k vytvoření mapy tržního bojiště, se analýza zaměřuje na:

- poplatky za vedení
- cena za měsíční výpis z účtu
- výběr z vlastního bankomatu
- výběr z cizího bankomatu
- elektronické platby příchozí
- elektronické platby odchozí
- SIPO platby
- platby SEPA (do zahraničí)
- Platba do jiné banky na přepážce

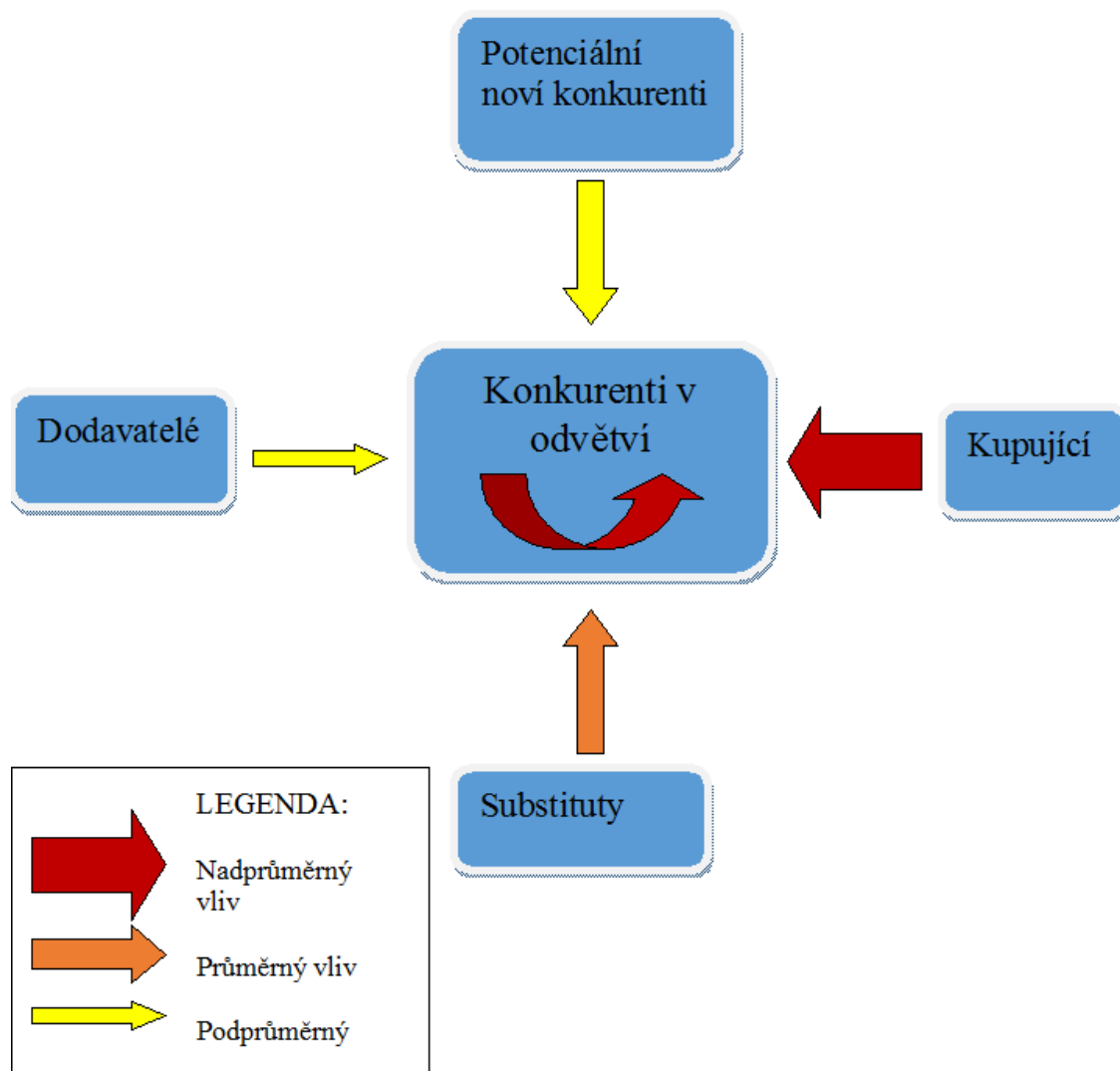
V mapě tržního bojiště jsou pro přehlednost uvedeny pouze zkrácené názvy konkurentů:

- ČSOB – Československá obchodní banka, a.s.
- Unicredit – UniCredit Bank
- ČS – Česká spořitelna, a.s.
- KB – Komerční banka, a.s.
- Moneta – MONETA Money Bank
- RB – Raiffeisenbank, a.s.

posuzovaný faktor	cena posuzovaného faktoru				
	velmi vysoká	vysoká	střední	nízká	žádná
poplatky za vedení		RB			KB Moneta ČSOB Unicredit ČS
cena za měsíční výpis z účtu			KB Moneta RB ČS	ČSOB Unicredit	
výběr z vlastního bankomatu			KB, ČS		Moneta ČSOB Unicredit RB
výběr z cizího bankomatu	Moneta	KB ČS	ČSOB		Unicredit RB
elektronické platby příchozí					KB Moneta ČSOB Unicredit RB ČS
elektronické platby odchozí				KB Moneta ČS	ČSOB Unicredit RB
SIPO platby			KB Moneta ČSOB ČS		Unicredit RB
platby SEPA (do zahraničí)	ČSOB Unicredit	Moneta RB ČS	KB		
Platba do jiné banky na přepážce	Moneta ČSOB RB	Unicredit	KB	ČS	

Z mapy tržního bojiště tedy vyplývá, že ČSOB se svým produktem Studentské konto mezi konkurencí nijak nevyniká. Ve většině kritérií je buď přibližně na stejné, nebo průměrné úrovni za poplatky pro jednotlivé služby v rámci tohoto běžného účtu pro studenty a mladistvé. Naopak u plateb do zahraničí a plateb do cizí banky na přepážce se dokonce řadí mezi nejdražší, což může být rozhodující faktor pro zvolení konkurenčního produktu především u zahraničních studentů. Přitom počet zahraničních studentů v České republice podle Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy činí přibližně 29 000. Jelikož se studentská konta neberou jako výdělečné produkty, ale produkty s potenciálem získání budoucích platících klientů, je v dnešní době, kdy je trh nasycen a portfolio zákazníků rozebráno velice důležité obstát v konkurenčním boji. Lídři trhu a tržní vyzyvatelé, mezi které se řadí i ČSOB, by se tedy měli zamyslet nad změnami a úpravami produktu pro studenty a mladistvé v takové míře, aby si je udrželi jako budoucí platící klienty. (MŠMT, online)

13.2 Porterův model pěti sil



Konkurenti v odvětví

Jedním z nejsilnějších vlivů v Porterově modelu pěti sil jsou právě konkurenti ve stejném odvětví, na stejném trhu se stejným nebo podobným produktem, který poskytují stejným zákazníkům. Právě přímá konkurence má veliký vliv na chování ČSOB, její strategii a správu produktu Studentské konto. ČSOB musí vnímat ostatní konkurenty a jejich strategii a podle toho reagovat.

Kupující

Zcela nejsilnější síla v celém modelu aplikovaném na ČSOB a jeho Studentské konto. Je důležité reagovat na strategii konkurentů, nicméně pokud produkt/služba nebude reflektovat přání a potřeby odběratelů, nebude o ni zájem a bude proto zcela zbytečná a bez přínosu. Důležitější než reflektovat chování konkurence je reflektovat potřeby zákazníků a sladit je s firemní strategií. Stejně tak je nutné kupující správně obsloužit a prodat jim to co opravdu chtějí. To poukazuje na nutnost správně vybraného a proškoleného personálu na pozicích prodejců a kontaktních pracovníků banky.

Substituty

Produkty, které mohou být náhradou běžného účtu pro mladé a studenty mohou být klasické běžné účty, nebo online účty. Tyto druhy produktů nabízejí dnes již téměř totožné vlastnosti a někdy dokonce i více. Stále je zde však bariéra v podobě nutnosti trvalého příjmu na tento druh účtu pro získání všech výhod, což může být u mladých lidí a studentů problém.

Potenciální noví konkurenti

U potenciálních konkurentů není hladina hrozby příliš vysoká. To je způsobeno především velkými bariérami pro vstup na bankovní trh v podobě legislativy a udělení licencí od České Národní banky. Za předpokladu, že by se i tak podařilo proniknout na trh v podobě nového konkurenta, bude pozice tohoto subjektu jako výklenkář a minimálně v období několika let nebude schopen ČSOB ohrozit na základě povahy produktu.

Dodavatelé

Jako dodavatele nemůžeme v případě ČSOB brát klasické subjekty jako je tomu v jiných odvětvích a na jiných trzích. Zde roli dodavatele zastupuje částečně stát a ČNB, které ovlivňují regulacemi celý trh a nabízené produkty. V případě produktu Studentského konta však nelze tyto faktory brát za příliš silné, spíše naopak.

PŘÍLOHA P II: VZOR KLASIFIKAČNÍHO FORMULÁŘE

Úvodní data			
Termín navštívení			
Pobočka			
Počáteční čas šetření			
Konečný čas šetření			
Bodování a klasifikace			
	získáno	max	score
Souhrn	265	265	100%
Průběh prodejního jednání	70	70	100%
Dotazování a zjišťování potřeb	5	5	100%
Počet položených otázek	20	20	100%
Segmentace zákazníka	40	40	100%
Prezentace a návrh produktu	60	60	100%
Uzavírání obchodu	40	40	100%
Interiér/exteriér	30	30	100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce			
Pohlaví prodejce			
Všeobecná definice			
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ano/ne		
Počet dalších čekajících			
Počet přepážek			
Počet obsluhujících prodejců			
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ano/ne		
Průběh prodejního jednání:			
Úsměv	ano/ne	10	10
Konzultant se postavil při pozdravu	ano/ne	5	5
Vybídnutí k posazení	ano/ne	5	5
Oční kontakt při jednání	ano/ne	10	10
Správná řeč těla a gestikulace	ano/ne	10	10
Prodejce se ujistil, zda klient rozumí nabídce	ano/ne	10	10
Prodejce předal propagační materiály	ano/ne	5	5
Prodejce předal vizitku klientovi	ano/ne	10	10

Prodejce se na konci jednání rozloučil	ano/ne	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			

Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano/ne	5	5
Otázky:			

Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta

Počet položených otázek:

5 + (20 bodů)	x	20	20
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)			
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			

Segmentace zákazníka:

Jde o klienta ČSOB?	ano/ne	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ano/ne	10	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ano/ne	10	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ano/ne	10	10

Prezentace a návrh produktu:

Konzultant nabídl vhodný produkt	ano/ne	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano/ne	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano/ne	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ano/ne	5	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ano/ne	5	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ano/ne	5	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ano/ne	5	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ano/ne	10	10

Zvládání námitek a správná argumentace:

Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:

Uzavírání obchodu:

Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ano/ne	10	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ano/ne	10	10

Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Posouzení utajeného nákupčího	20	20
---	-------------------------------	-----------	-----------

Jakým způsobem konzultant vyjadřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu? popis

Vnímání produktu a prodejce:

Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ano/ne	5	5
--	--------	----------	----------

PŘÍLOHA P III: HODNOCENÍ ZLÍN, DLOUHÁ - NÁVŠTĚVA 1 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení		13.01.2017	
Pobočka		Zlín, Dlouhá	
Počáteční čas šetření		15:00	
Konečný čas šetření		15:27	
Bodování a klasifikace			
		získáno	max score
Souhrn		160	265 60%
Průběh prodejního jednání		45	70 64%
Dotazování a zjišťování potřeb		15	25 60%
Segmentace zákazníka		20	40 50%
Prezentace a návrh produktu		45	60 75%
Uzavírání obchodu		5	40 13%
Interiér/exteriér		30	30 100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
	Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta		
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce		Mirka	
Pohlaví prodejce		žena	
Všeobecná definice	konzultant byl oblečen v dámském šedém společenském kostýmu s černou obuví		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut		ano	
Počet dalších čekajících	6		
Počet přepážek	7		
Počet obsluhujících prodejců	7		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil		ne	
Průběh prodejního jednání:			

Konzultant vystupoval usměvavě	ano	10	10
U přivítání se prodejce postavil	ano	5	5
Nabídnutí místa k sezení	ne	0	5
Udržování přirozeného očního kontaktu	ano	10	10
Umírněná řeč těla	ne	0	10
Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky	ne	0	10
Předání všech propagačních materiálů	ano	5	5
Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ano	10	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano/ne	5	5

Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta

Otázky: Jste klientem ČSOB? Jak vysoké poplatky a za co v současnosti u konkurence platíte? Využíváte trvalé příkazy a inkaso?

Počet položených otázek:

5 + (20 bodů)			
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)	x	10	20
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			

Segmentace zákazníka:

Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ne	0	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ne	0	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ano	10	10

Prezentace a návrh produktu:

Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
----------------------------------	-----	----	----

Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ne	0	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ano	10	10

Zvládání námitek a správná argumentace:

Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:

vedení účtu je kompletně zdarma, Můžete jej využívat až do 30 let. K účtu dostanete bezkontaktní platební kartu s kterou můžete vybírat peníze zdarma na všech bankomatech ČSOB, Era a Poštovní spořitelny.

Uzavírání obchodu:

Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ne	0	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ne	0	10
Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Konzultant nebyl přesvědčivý, postrádal jakýkoliv tah na bránu a ani nenabídl další schůzku na které by se klienta pokusil přesvědčit.	5	20
Jakým způsobem konzultant vyjadřoval	Konzultant znal dokonale produkt, dokázal správně argumentovat a vyjmenovat většinu benefitů, které mohou být klíčovými při odchodu klienta od konkurence.		

snahu uzavření ob-
chodu a tah na bránu?

Vnímání produktu a prodejce:

Přesvědčil Vás konzul- tant i nabídnutý pro- dukt k jeho pořízení?	ne	0	5
--	----	----------	----------

Výzdoba a prvky pod- pory projeje

nášlapná grafika (bez- kontaktní karty)	ano	5	5
--	-----	----------	----------

očíslování poraden- ských zón	ano	5	5
----------------------------------	-----	----------	----------

Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano	5	5
--	-----	----------	----------

Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	5	5
---	-----	----------	----------

Označení nepřítom- nosti prodejce	ano	5	5
--------------------------------------	-----	----------	----------

"čekací zóna" (pose- zení pro klienty)	ano	5	5
---	-----	----------	----------

Úvodní data

Termín navštívení	13.01.2017
-------------------	------------

Pobočka	Zlín, Dlouhá
---------	--------------

Počáteční čas šetření	15:00
-----------------------	-------

Konečný čas šetření	15:27
---------------------	-------

Bodování a klasifikace

	získáno	max	score
Souhrn	160	265	60%
Průběh prodejního jednání	45	70	64%
Dotazování a zjišťování potřeb	15	25	60%
Segmentace zákazníka	20	40	50%
Prezentace a návrh produktu	45	60	75%
Uzavírání obchodu	5	40	13%
Interiér/exteriér	30	30	100%

Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce	Mirka		
Pohlaví prodejce	žena		
Všeobecná definice	konzultant byl oblečen v dámském šedém společenském kostýmu s černou obuví		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ano		
Počet dalších čekajících	6		
Počet přepážek	7		
Počet obsluhujících prodejců	7		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ne		
Průběh prodejního jednání:			
Konzultant vystupoval usměvavě	ano	10	10
U přivítání se prodejce postavil	ano	5	5
Nabídnutí místa k sezení	ne	0	5
Udržování přirozeného očního kontaktu	ano	10	10
Umírněná řeč těla	ne	0	10
Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky	ne	0	10
Předání všech propagačních materiálů	ano	5	5
Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ano	10	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano/ne	5	5
Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta	Otázky: Jste klientem ČSOB? Jak vysoké poplatky a za co v současnosti u konkurence platíte? Využíváte trvalé příkazy a inkaso?		
Počet položených otázek:			
5 + (20 bodů)			
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)	x	10	20
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			
Segmentace zákazníka:			
Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ne	0	10

Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ne	0	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ano	10	10
Prezentace a návrh produktu:			
Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ne	0	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ano	10	10

Zvládání námitek a správná argumentace:

Sepište všechny zmíněné argumenty prodejem:

vedení účtu je kompletně zdarma, Můžete jej využívat až do 30 let. K účtu dostanete bezkontaktní platební kartu s kterou můžete vybírat peníze zdarma na všech bankomatech ČSOB, Era a Poštovní spořitelny.

Uzavírání obchodu:

Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ne	0	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ne	0	10
Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Konzultant nebyl přesvědčivý, postrádal jakýkoliv tah na bránu a ani nenabídl další schůzku na které by se klienta pokusil přesvědčit.	5	20
Jakým způsobem konzultant vyjadřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu?	Konzultant znal dokonale produkt, dokázal správně argumentovat a vyjmenovat většinu benefitů, které mohou být klíčovými při odchodu klienta od konkurence.		

Vnímání produktu a prodejce:

Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ne	0	5
Výzdoba a prvky podpory prodeje			
nášlapná grafika (bezkontaktní karty)	ano	5	5
očíslování poradenských zón	ano	5	5
Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano	5	5
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	5	5
Označení nepřítomnosti prodejce	ano	5	5
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	5	5

PŘÍLOHA P IV: HODNOCENÍ ZLÍN, DLOUHÁ - NÁVŠTĚVA 2 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení		03.04.2017	
Pobočka		Zlín, Dlouhá	
Počáteční čas šetření		15:00	
Konečný čas šetření		15:18	
Bodování a klasifikace			
		získáno	max score
Souhrn		235	265 89%
Průběh prodejního jednání		70	70 100%
Dotazování a zjišťování potřeb		20	25 80%
Segmentace zákazníka		30	40 75%
Prezentace a návrh produktu		50	60 83%
Uzavírání obchodu		35	40 88%
Interiér/exteriér		30	30 100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce		Petr	
Pohlaví prodejce		muž	
Všeobecná definice		konzultant byl oblečen podle předepsaných standardů v tmavě modrém obleku s bílou košilí a červenou kravatou. Působil mile a usměvavě	
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut		ne	
Počet dalších čekajících	6		
Počet přepážek	7		
Počet obsluhujících prodejců	7		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil		ano	
Průběh prodejního jednání:			
Konzultant vystupoval usměvavě		ano	10 10
U přivítání se prodejce postavil		ano	5 5
Nabídnutí místa k sezení		ano	5 5
Udržování přirozeného očního kontaktu		ano	10 10
Umírněná řeč těla		ano	10 10
Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky		ano	10 10
Předání všech propagačních materiálů		ano	5 5

Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ano	10	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano/ne	5	5
Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta	Otázky: Jste kleintem ČSOB? Jaké produkty u jaké konkurence v současnosti využíváte? Jak vysoké poplatky a za co v současnosti u konkurence platíte? Využíváte trvalé příkazy a inkaso?		
Počet položených otázek:			
5 + (20 bodů)			
4 (15 bodů)	x	15	20
3 (10 bodů)			
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			
Segmentace zákazníka:			
Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ne	0	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ano	10	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ano	10	10
Prezentace a návrh produktu:			
Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ne	0	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ano	10	10
Zvládání námitek a správná argumentace:			
Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:	vedení účtu je kompletně zdarma, Můžete jej využívat až do 30 let. K účtu dostanete bezkontaktní		

platební kartu s kterou můžete vybírat peníze zdarma na všech bankomatech ČSOB, Era a Poštovní spořitelny. Možnost platit pomocí aplikace a mobilního telefonu

Uzavírání obchodu:			
Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ano	10	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ano	10	10
Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Konzultant byl velice přesvědčivý, měl silný tah na bránu a bylo znát, že je dobrým a dlouhodobým prodejcem.	15	20
Jakým způsobem konzultant vyjadřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu?	Konzultant znal dokonale produkt který nabízel, uměl přirozeně získávat informace od klienta a rychle reagovat na případné námítky.		
Vnímání produktu a prodejce:			
Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ano	5	5
Výzdoba a prvky podpory prodeje			
nášlapná grafika (bezkontaktní karty)	ano	5	5
očíslování poradenských zón	ano	5	5
Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano	5	5
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	5	5
Označení nepřítomnosti prodejce	ano	5	5
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	5	5

PŘÍLOHA P V: HODNOCENÍ OTROKOVICE - NÁVŠTĚVA 1 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení	06.02.2017		
Pobočka	Otrokovice		
Počáteční čas šetření	15:00		
Konečný čas šetření	15:24		
Bodování a klasifikace			
	získáno	max	score
Souhrn	190	265	72%
Průběh prodejního jednání	45	70	64%
Dotazování a zjišťování potřeb	15	25	60%
Segmentace zákazníka	20	40	50%
Prezentace a návrh produktu	45	60	75%
Uzavírání obchodu	35	40	88%
Interiér/exteriér	30	30	100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce	Eva		
Pohlaví prodejce	žena		
Všeobecná definice	Konzultant byl oblečen v dámském tmavě modrém kostýmu se sakem. Vystupoval mile a usměvavě.		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ne		
Počet dalších čekajících	2		
Počet přepážek	4		
Počet obsluhujících prodejců	3		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ano		
Průběh prodejního jednání:			
Konzultant vystupoval usměvavě	ano	10	10
U přivítání se prodejce postavil	ne	0	5
Nabídnutí místa k sezení	ano	5	5
Udržování přirozeného očního kontaktu	ne	0	10
Umírněná řeč těla	ano	10	10
Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky	ano	10	10
Předání všech propagačních materiálů	ano	5	5

Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ne	0	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano	5	5

Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta

Otázky: Jak Vám mohu pomoci? Využíváte i konkurenční produkty a jaké? Studujete nebo jste právě dokončil školu?

Počet položených otázek:

5 + (20 bodů)			
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)	x	10	20
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			

Segmentace zákazníka:

Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ne	0	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ano	10	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ne	0	10

Prezentace a návrh produktu:

Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ano	5	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ne	0	10

Zvládání námitek a správná argumentace:

Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:

		Vedení účtu je zdarma až do 30 let i po studiu, Výběry z bankomatů ČSOB a Era máte zadarmo, převody v rámci el. Bankovníctví jsou zdarma, K bezkontaktní kartě si můžete zřídit zvýhodněné pojištění vztahující se i na osobní věci a doklady. V případě nutné finanční rezervy si můžete k účtu pořídit kreditní kartu nebo přečerpání účtu až do 20000 Kč		
Uzavírání obchodu:				
Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ano		10	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ano		10	10
Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem		Konzultant vedl obchodní proces až ke konci kdy se snažil uzavřít smlouvu s klientem aktivně. Po odmítnutí klienta navrhl čas na ryzmyšlenou a dohodnul nový termín schůzky.	15	20
Jakým způsobem konzultant vyjadřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu?		Konzultant aktivně nabízel produktové řešení i s převedením případných trvalých příkazů, vyzdvihl bezpracnost pro klienta a výhodu mít účet zdarma co nejdříve. Nabídl i uzavření smlouvy.		
Vnímání produktu a prodejce:				
Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ano		5	5
Výzdoba a prvky podpory prodeje				
nášlapná grafika (bezkontaktní karty)	ano		5	5
očíslování poradenských zón	ano		5	5
Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano		5	5
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano		5	5
Označení nepřítomnosti prodejce	ano		5	5
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano		5	5

PŘÍLOHA P VI: HODNOCENÍ OTROKOVICE - NÁVŠTĚVA 2 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení	17.03.2017		
Pobočka	Otrokovice		
Počáteční čas šetření	15:00		
Konečný čas šetření	15:19		
Bodování a klasifikace			
	získáno	max	score
Souhrn	245	265	92%
Průběh prodejního jednání	70	70	100%
Dotazování a zjišťování potřeb	25	25	100%
Segmentace zákazníka	30	40	75%
Prezentace a návrh produktu	50	60	83%
Uzavírání obchodu	40	40	100%
Interiér/exteriér	30	30	100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce	Petra		
Pohlaví prodejce	žena		
Všeobecná definice	Konzultant vystupoval mile a usměvavě a s výrazným zájmem o klienta. Byl oblečen v dlouhých dámských tmavě modrých šatech přesně dle standardů společnosti		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ne		
Počet dalších čekajících	2		
Počet přepážek	4		
Počet obsluhujících prodejců	2		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ano		
Průběh prodejního jednání:			
Konzultant vystupoval usměvavě	ano	10	10
U přivítání se prodejce postavil	ano	5	5
Nabídnutí místa k sezení	ano	5	5
Udržování přirozeného očního kontaktu	ano	10	10
Umírněná řeč těla	ano	10	10
Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky	ano	10	10

Předání všech propagačních materiálů	ano	5	5
Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ano	10	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano	5	5
Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta	Otázky: Jak Vám mohu pomoci? Využíváte i konkurenční produkty? Studujete nebo jste právě dokončil školu? Jaké poplatky a za co máte v současnosti u využívaného produktu? Cestujete často? Kromě poplatků jsou ještě jiné důvody, proč nejste se současným produktem spokojený?		
Počet položených otázek:			
5 + (20 bodů)	x	20	20
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)			
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			
Segmentace zákazníka:			
Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ne	0	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ano	10	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ano	10	10
Prezentace a návrh produktu:			
Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ano	5	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ano	10	10
Zvládání námitek a správná argumentace:			
Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:	Náš studentský účet je nejvýhodnější na trhu. Nabízí nejvíce služeb bez poplatku. Výběry z druhé nejrozšířenější sítě bankomatů. Vedení účtu je zdarma až do 30 let i po studiu, Výběry z bankomatů ČSOB a Era máte		

zadarmo, převody v rámci el. Bankovníctví jsou zdarma, K bezkontaktní kartě si můžete zřídit zvýhodněné pojištění vztahující se i na osobní věci a doklady. V případě nutné finanční rezervy si můžete k účtu pořídit kreditní kartu nebo přečerpání účtu až do 20000 Kč

Uzavírání obchodu:

Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ano	10	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ano	10	10

Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Konzultant proaktivně srovnával studentský účet s konkurenčními produkty, Prezentoval veškeré benefity a podmínky produktu s cílem uzavřít smlouvu	20	20
Jakým způsobem konzultant vyjadřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu?	Aktivně argumentoval a vyvracel případné námitky, byl dokonale připraven na obchodní jednání a nabídl i poprodejní servis v rámci poradenství a převodu účtu od konkurence		

Vnímání produktu a prodejce:

Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ano	5	5
--	-----	---	---

Výzdoba a prvky podpory prodeje

nášlapná grafika (bezkontaktní karty)	ano	5	5
očíslování poradenských zón	ano	5	5
Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano	5	5
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	5	5
Označení nepřítomnosti prodejce	ano	5	5
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	5	5

PŘÍLOHA P VII: HODNOCENÍ ZLÍN, TR. T. BATI - NÁVŠTĚVA 1 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení	24.01.2017		
Pobočka	Zlín, tř. T. Bati		
Počáteční čas šetření	15:00		
Konečný čas šetření	15:43		
Bodování a klasifikace			
	získáno	max	score
Souhrn	180	265	68%
Průběh prodejního jednání	55	70	79%
Dotazování a zjišťování potřeb	20	25	80%
Segmentace zákazníka	30	40	75%
Prezentace a návrh produktu	30	60	50%
Uzavírání obchodu	15	40	38%
Interiér/exteriér	30	30	100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce	Zdeněk		
Pohlaví prodejce	muž		
Všeobecná definice	Konzultant byl oblečen v oblekových kalhotách a košili s krátkým rukávem. Tento styl oblékání není zakázán, ale je na pomezí předepsaných standardů společnosti.		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ano		
Počet dalších čekajících	1		
Počet přepážek	3		
Počet obsluhujících prodejců	2		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ne		
Průběh prodejního jednání:			
Úsměv	ne	0	10
Konzultant se postavil při pozdravu	ano	5	5
Vybídnutí k posazení	ano	5	5
Oční kontakt při jednání	ano	10	10
Správná řeč těla a gestikulace	ano	10	10

Prodejce se ujistil, zda klient rozumí nabídce	ano	10	10
Prodejce předal propagační materiály	ne	0	5
Prodejce předal vizitku klientovi	ano	10	10
Prodejce se na konci jednání rozloučil	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano	0	5
Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta	Otázky: Jak Vám mohu pomoci? Jaký produkt u konkurence využíváte? Proč jste s tímto produktem nespokojen? Máte na účet pravidelný příjem v určité výši? Jste student?		
Počet položených otázek:			
5 + (20 bodů)	x	20	20
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)			
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			
Segmentace zákazníka:			
Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ano	10	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ano	10	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ne	0	10
Prezentace a návrh produktu:			
Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ne	0	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ne	0	10

Zvládání námitek a správná argumentace:

Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:

K účtu dostanete bezkontaktní platební kartu s kterou můžete vybírat peníze zdarma na všech bankomatech ČSOB, Era a Poštovní spořitelny. Přehledný smartbanking, husté pokrytí ČR bankomaty, Možnost platby přes NFC

Uzavírání obchodu:

Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ne	0	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ano	10	10
Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Konzultant detailně popsal výhody produktu a argumentoval proč je produkt lepší než konkurence. Bohužel scházela jakákoliv snaha uzavřít obchod. Prodejce pouze sdělil informace a nechal klienta odejít	5	20
Jakým způsobem konzultant vyjadřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu?	Zvládnul námítky a porovnání produktu s konkurencí		

Vnímání produktu a prodejce:

Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ano	5	5
Výzdoba a prvky podpory prodeje			
nášlapná grafika (bezkontaktní karty)	ano	5	5
očíslování poradenských zón	ano	5	5
Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano	5	5
Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	5	5
Označení nepřítomnosti prodejce	ano	5	5
"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	5	5

PŘÍLOHA P VIII: HODNOCENÍ ZLÍN, TŘ. T. BATI - NÁVŠTĚVA 2 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení	29.03.2017		
Pobočka	Zlín, tř. T. Bati		
Počáteční čas šetření	15:00		
Konečný čas šetření	15:19		
Bodování a klasifikace			
	získáno	max	score
Souhrn	185	265	70%
Průběh prodejního jednání	55	70	79%
Dotazování a zjišťování potřeb	15	25	60%
Segmentace zákazníka	30	40	75%
Prezentace a návrh produktu	35	60	58%
Uzavírání obchodu	20	40	50%
Interiér/exteriér	30	30	100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce	Zdeněk		
Pohlaví prodejce	muž		
Všeobecná definice	Konzultant byl oblečen v oblekových kalhotách a košili s krátkým rukávem. Tento styl oblékání není zakázán, ale je na pomezí předepsaných standardů společnosti.		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ne		
Počet dalších čekajících	0		
Počet přepážek	3		
Počet obsluhujících prodejců	3		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ano		
Průběh prodejního jednání:			
Konzultant vystupoval usměvavě	ne	0	10
U přivítání se prodejce postavil	ano	5	5
Nabídnutí místa k sezení	ano	5	5

Udržování přirozeného očního kontaktu	ano	10	10
Umírněná řeč těla	ano	10	10
Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky	ano	10	10
Předání všech propagačních materiálů	ne	0	5
Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ano	10	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano	0	5
Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta	Otázky: Jak Vám mohu pomoci? Využíváte nějaký produkt u ČSOB? Využíváte i konkurenční produkty? Máte na účet pravidelný příjem v určité výši?		
Počet položených otázek:			
5 + (20 bodů)			
4 (15 bodů)	x	15	20
3 (10 bodů)			
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			
Segmentace zákazníka:			
Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ano	10	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ano	10	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ne	0	10
Prezentace a návrh produktu:			
Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ne	0	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ne	0	10

PŘÍLOHA P IX: HODNOCENÍ ZLÍN, NÁM. T.G.M. - NÁVŠTĚVA 1 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení	16.01.2017		
Pobočka	Zlín, nám.T.G.M.		
Počáteční čas šetření	15:00		
Konečný čas šetření	15:17		
Bodování a klasifikace			
	získáno	max	score
Souhrn	185	265	70%
Průběh prodejního jednání	55	70	79%
Dotazování a zjišťování potřeb	10	25	40%
Segmentace zákazníka	10	40	25%
Prezentace a návrh produktu	45	60	75%
Uzavírání obchodu	35	40	88%
Interiér/exteriér	30	30	100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce	Hana		
Pohlaví prodejce	žena		
Všeobecná definice	Konzultant nesplňoval doporučené oblečení z předepsaných standardů. Jako oděv zvolil lehce průsvitné letní šaty na ramínkách.		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ne		
Počet dalších čekajících	4		
Počet přepážek	5		
Počet obsluhujících prodejců	4		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ano		
Průběh prodejního jednání:			
Konzultant vystupoval usměvavě	ano	10	10
U přivítání se prodejce postavil	ne	0	5
Nabídnutí místa k sezení	ano	5	5
Udržování přirozeného očního kontaktu	ano	10	10
Umírněná řeč těla	ano	10	10

Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky	ne	0	10
Předání všech propagačních materiálů	ano	5	5
Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ano	10	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ne	0	5

Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta Otázky: Proč jste přišel? Kolik Vám je let? Jste našim klientem?

Počet položených otázek:			
5 + (20 bodů)			
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)	x	10	20
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			
Segmentace zákazníka:			
Jde o klienta ČSOB?	ano	10	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ne	0	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ne	0	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ne	0	10
Prezentace a návrh produktu:			
Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ano	5	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ne	0	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ano	10	10

Zvládání námitek a správná argumentace:

Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:	vedení účtu je kompletně zdarma, Můžete jej využívat až do 30 let. K účtu dostanete bezkontaktní platební kartu s kterou můžete vybírat peníze zdarma na všech bankomatech ČSOB, Era a Poštovní spořitelny. Přehledný smartbanking, husté pokrytí ČR bankomaty, poplatek 5 Kč při výběru na Slovensku, Možnost platby přes NFC, Můžete jej získat ikdyž nejste student
--	--

Uzavírání obchodu:

Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ano	10	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ano	10	10

Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Konzultant silně apeloval na uzavření obchodu, snažil se argumentovat a dovést obchodní jednání do zdárného konce pomocí rámce EDICT.	15	20
---	---	----	----

Jakým způsobem konzultant vyjádřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu?	Konzultant se snažil postupovat krok po kroku k uzavření obchodu. Vysvětlil vlastnosti a benefity produktu a dokázal skvěle reagovat na námítky
---	---

Vnímání produktu a prodejce:

Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ne	0	5
--	----	---	---

Výzdoba a prvky podpory prodeje

nášlapná grafika (bezkontaktní karty)	ano	5	5
---------------------------------------	-----	---	---

očíslování poradenských zón	ano	5	5
-----------------------------	-----	---	---

Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano	5	5
---	-----	---	---

Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	5	5
--------------------------------------	-----	---	---

Označení nepřítomnosti prodejce	ano	5	5
---------------------------------	-----	---	---

"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	5	5
--------------------------------------	-----	---	---

PŘÍLOHA P X: HODNOCENÍ ZLÍN, NÁM. T.G.M. - NÁVŠTĚVA 2 (2017)

Úvodní data			
Termín navštívení	09.03.2017		
Pobočka	Zlín, T.G.M.		
Počáteční čas šetření	15:00		
Konečný čas šetření	15:24		
Bodování a klasifikace			
	získáno	max	score
Souhrn	155	265	58%
Průběh prodejního jednání	40	70	57%
Dotazování a zjišťování potřeb	15	25	60%
Segmentace zákazníka	10	40	25%
Prezentace a návrh produktu	40	60	67%
Uzavírání obchodu	20	40	50%
Interiér/exteriér	30	30	100%
Záměr/téma utajeného nákupu:			
Prodejní dovednosti při nabídce Studentského konta			
Informace o prodejci:			
Křestní jméno prodejce	Markéta		
Pohlaví prodejce	žena		
Všeobecná definice	konzultant byl oblečen podle předepsaných standardů v halence s dlouhým rukávem a dlouhé tmavé sukni. Jako doplněk byl zvolen příliš hrubý a extravagantní náhrdelník		
Čekací doba:			
Déle jak 10 minut	ne		
Počet dalších čekajících	2		
Počet přepážek	5		
Počet obsluhujících prodejců	3		
Pracovník bezhotovostní přepážky při příchodu pozdravil	ano		
Průběh prodejního jednání:			
Konzultant vystupoval usměvavě	ano	10	10
U přivítání se prodejce postavil	ano	5	5
Nabídnutí místa k sezení	ano	5	5
Udržování přirozeného očního kontaktu	ne	0	10
Umírněná řeč těla	ano	10	10

Ujištění, že došlo ze strany klienta k pochopení nabídky	ne	0	10
Předání všech propagačních materiálů	ano	5	5
Klientovi byla předána vizitka s kontakty	ne	0	10
Konzultant se řádně rozloučil s klientem	ano	5	5
Dotazování a zjišťování potřeb:			
Prodejce aktivně nabídl pomoc	ano	5	5

Sepište všechny položené otázky pro zjištění potřeb klienta

Otázky: Jak vysoké poplatky a za co v současnosti u konkurence platíte? Kolik je vám let a studujete? Využíváte trvalé příkazy a inkaso?

Počet položených otázek:

5 + (20 bodů)			
4 (15 bodů)			
3 (10 bodů)	x	10	20
2 (5 bodů)			
0-1 (0 bodů)			

Segmentace zákazníka:

Jde o klienta ČSOB?	ne	0	10
Byla zjištěna finanční bilance zákazníka?	ne	0	10
Využívá zákazník i konkurenční produkty?	ne	0	10
Využívá zákazník správný produkt, zjištění výše poplatků	ano	10	10

Prezentace a návrh produktu:

Konzultant nabídl vhodný produkt	ano	10	10
Konzultant prezentoval podmínky Studentského konta	ano	10	10
Konzultant prezentoval hlavní benefity	ano	10	10
Konzultant nabídl další produkt (cestovní pojištění)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kreditní karta)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (pojistka platební karty)	ne	0	5
Konzultant nabídl další produkt (kontokorent)	ne	0	5
Konzultant předal potřebné doplňující materiály	ano	10	10

Zvládání námitek a správná argumentace:

Sepište všechny zmíněné argumenty prodejcem:

vedení účtu je kompletně zdarma, Můžete jej využívat až do 30 let. K účtu dostanete bezkontaktní platební kartu s kterou můžete vybírat peníze zdarma na všech bankomatech ČSOB, Era a Poštovní spořitelny. Přehledný smartbanking, husté pokrytí ČR bankomaty, poplatek 5 Kč při výběru na Slovensku

Uzavírání obchodu:

Bylo nabídnuto uzavření smlouvy	ne	0	10
V případě neuzavření smlouvy konzultant dohodl termín další schůzky	ano	10	10

Snaha o shodu a uzavření obchodu konzultantem	Konzultant měl tendence tlačit na uzavření smlouvy, ke kterému nakonec nedospěl. Působil až arogantně a lhostejně	10	20
---	---	----	----

Jakým způsobem konzultant vyjadřoval snahu uzavření obchodu a tah na bránu?	Silně argumentoval všemi benefity nabídnutého produktu. Srovnával produkt s konkurenční nabídkou a vyzdvihoval klady. Prezentoval banku jako lídra trhu		
---	---	--	--

Vnímání produktu a prodejce:

Přesvědčil Vás konzultant i nabídnutý produkt k jeho pořízení?	ano	5	5
--	-----	---	---

Výzdoba a prvky podpory prodeje

nášlapná grafika (bezkontaktní karty)	ano	5	5
---------------------------------------	-----	---	---

očíslování poradenských zón	ano	5	5
-----------------------------	-----	---	---

Plakáty s aktuálními produkty ve výlohách	ano	5	5
---	-----	---	---

Stojany s letáčky (info o novinkách)	ano	5	5
--------------------------------------	-----	---	---

Označení nepřítomnosti prodejce	ano	5	5
---------------------------------	-----	---	---

"čekací zóna" (posezení pro klienty)	ano	5	5
--------------------------------------	-----	---	---