

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**

**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Diplomová práce

**Využití mystery shoppingu v bankovníctví**

Application of the mystery shopping in banking

Bc. Vojtěch Brabec

Plzeň 2020



ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	<b>Bc. Vojtěch BRABEC</b>
Osobní číslo:	<b>K18N0004P</b>
Studijní program:	<b>N6208 Ekonomika a management</b>
Studijní obor:	<b>Podniková ekonomika a management</b>
Téma práce:	<b>Využití mystery shoppingu v bankovníctví</b>
Zadávající katedra:	<b>Katedra financí a účetnictví</b>

### Zásady pro vypracování

1. Zpracujte teoretický vstup k mystery shoppingu a bankovnímu trhu.
2. Popište zvolenou organizaci a charakterizujte zvolený produkt.
3. Představte vlastní design výzkumu.
4. Realizujte vlastní výzkum pro zvolenou firmu a produkt.
5. Analyzujte získaná data, vyhodnoťte výsledky, zpracujte závěry a případná doporučení.

Rozsah diplomové práce: **60 – 80**  
Rozsah grafických prací: **neuveden**  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- EGER, Ludvík; MIČÍK, Michal. *Improving the quality of customer service by using the technique of mystery shopping*. ACC Journal. Liberec: TUL, 2015, 21 (2), s. 65-76. ISSN 1803-9782.
- FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-65-0038-4.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. *Marketing management*. 4. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

Vedoucí diplomové práce: **Doc. Ing. Jana Hinke, Ph.D.**  
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání diplomové práce: **22. října 2019**  
Termín odevzdání diplomové práce: **22. dubna 2020**



**Doc. Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**  
děkanka



**Ing. Paylína Hejdková, Ph.D.**  
vedoucí katedry

V Plzni dne 22. října 2019

# Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

*„Využití mystery shoppingu v bankovníctví“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne 30. 4. 2020

-----  
podpis autora

## **Poděkování**

Předem mé práce bych chtěl poděkovat všem osobám, které se podílely na pomoci vzniku této práce. Poděkování patří především vedoucí práce, doc. Ing. Janě Hinke, Ph.D., za velmi profesionální, věcnou, vstřícnou spolupráci a rovněž za její odborné rady a konzultace v průběhu tvorby této práce.

Na tomto místě bych chtěl též poděkovat mé rodině a okolí za podporu během celého mého studia.

# Obsah

Úvod .....	9
<b>1. Cíl práce a její metodika.....</b>	<b>10</b>
1.1. Metodika řešení .....	10
<b>2. Komunikační mix .....</b>	<b>12</b>
2.1. Osobní prodej.....	15
<b>3. Řízení zákaznického zážitku (CEM) .....</b>	<b>19</b>
3.1. Zákaznická zkušenost, spokojenost a loajalita .....	19
3.2. Charakteristika metody Net Promoter Score .....	22
<b>4. Technika mystery shopping .....</b>	<b>25</b>
4.1. Průběh mystery návštěvy .....	26
4.2. Průběh přípravy mystery projektu .....	33
4.3. Deskripce etických kodexů a sdružení agentur .....	36
4.4. Druhy mystery shoppingu.....	39
4.5. Typy mystery shoppingu.....	41
<b>5. Definice bankovníctví .....</b>	<b>42</b>
5.1. Charakteristika retailového bankovníctví.....	42
<b>6. Charakteristika vybraného subjektu .....</b>	<b>45</b>
6.1. Pojišťovací produkty společnosti .....	46
6.1.1. Životní pojištění.....	46
6.1.2. Pojištění majetku.....	47
6.1.3. Pojištění odpovědnosti.....	48
6.1.4. Cestovní pojištění.....	49
6.1.5. Pojištění vozidel .....	49
6.2. Bankovní produkty společnosti.....	50
6.2.1. Hypoteční úvěr a Americká hypotéka ČS .....	50
6.2.2. Stavební spoření a úvěr od Stavební spořitelny ČS .....	51
6.2.3. Důchodové zabezpečení .....	51
6.3. Základní fáze zákaznického servisu v pojišťovně Kooperativa .....	52
6.4. Využití výzkumu za pomoci metody mystery shoppingu v Kooperativě.....	54

<b>7.</b>	<b>Výzkum za pomoci techniky mystery shopping .....</b>	<b>56</b>
7.1.	Metodika výzkumu .....	56
7.2.	Výzkumné otázky a hypotézy.....	57
7.3.	Výzkumné metody a nástroje .....	57
7.4.	Scénář návštěvy.....	58
7.4.1.	Profil shoppera .....	58
7.4.2.	Pokyny k návštěvě .....	59
7.5.	Terén výzkumu .....	59
7.6.	Design checklistu .....	60
7.1.	Výsledky výzkumu .....	61
7.1.1.	Příchod na pobočku .....	61
7.1.2.	Začátek jednání.....	62
7.1.3.	Zjišťování potřeb klienta .....	63
7.1.4.	Servisní požadavek .....	65
7.1.5.	Prezentace nabídky.....	66
7.1.6.	Prodej .....	68
7.1.7.	Ukončení jednání .....	71
7.1.8.	Zpětný kontakt.....	72
7.1.9.	Net Promoter Score .....	74
<b>8.</b>	<b>Návrhy na zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality .....</b>	<b>76</b>
8.1.	Limitace a budoucí výzkum .....	80
	<b>Závěr .....</b>	<b>81</b>
	<b>Seznam literatury .....</b>	<b>82</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>87</b>
	<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>88</b>
	<b>Seznam příloh.....</b>	<b>89</b>
	<b>Přílohy .....</b>	<b>90</b>
	<b>Abstrakt.....</b>	<b>99</b>
	<b>Abstract.....</b>	<b>100</b>



# Úvod

Tématem předložené diplomové práce je *Využití mystery shoppingu v bankovníctví*.

Nejen trh bankovníctví a bankopojištění zažívá v posledních letech neustálý vývoj a umění přizpůsobit se okolním podmínkám je zcela zásadní vlastnost a schopnost podniku, bez které by nemohl úspěšně fungovat na jakémkoliv trhu v ekonomicky liberálním prostředí.

Nabídky finančních produktů se ve zmíněném prostředí k sobě velmi těsně přibližují a zároveň se instituce snaží zcela přirozeně a neustále vylepšovat své ekonomické výsledky. Zákazník z dané situace může velmi solidně těžit. Tato situace je pro společnosti velmi obtížná, neboť se musí logicky zaměřit i na jiné aspekty, než pouze na zlepšování nabízených služeb a produktů.

Společnosti zjistily, že spokojenost klienta je v dnešních podmínkách na prvním místě v zájmu jeho přilákání a udržení. Zároveň se vzrůstající ekonomickou a tím i socioekonomickou situací se řada zákazníků neztotožní pouze s nejlevnějším či nejmodernějším produktem. Zákazníci dnes chtějí být v první řadě uspokojeni nejen samotným produktem, ale i servisem, kterého se jim dostává během nákupního procesu, ale i po něm.

Ukazuje se tak, že hlavním předpokladem pro navození a udržení vynikajících vztahů mezi obchodníkem a zákazníkem je vzájemná a oboustranná komunikace. Pod tímto pojmem si lze představit skvělý zákaznický servis, průběžnou komunikaci se zákazníkem či vhodné oslovení potenciálních zákazníků. Pokud se toto dostane klientům, je vysoce pravděpodobné, že se odvděčí společnosti svoji následnou loajalitou. Pokud společnost ovládá tento proces, může se stát, že sami zákazníci předávají tyto kladné osobní zkušenosti dále svému okolí a společnosti tak značně šetří náklady na její propagaci. (Amos et al., 2014)

Z tohoto důvodu autor práce spatřuje její nesmírnou aktuálnost a důležitost. Literární rešerše i praktická část se dá s drobnými úpravami aplikovat i na jiné podniky či s většími úpravami i na jiné obory. V zásadě lze tedy sdělit, že její základ je přenosný a měl by platit v každém podniku.

Autor si téma této práce zvolil z důvodu dlouholetých a bohatých zkušeností s dále uplatněnou výzkumnou technikou, které se bohatě věnuje během svého studia na Západočeské univerzitě v Plzni.

# 1. Cíl práce a její metodika

Obecným cílem této práce je zjištění úrovně zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků na pobočkách společnosti Kooperativa Pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group. Dílčím cílem bude komparace výsledků s obdobnými výzkumy, které byly provedeny ve stejných i různých odvětví průmyslu.

Dalším cílem práce není avšak pouze provedení výzkumu zákaznické spokojenosti, nýbrž **představení vhodných doporučení**, jak případné nedostatky vylepšit a napravit. Autor práce si klade za cíl **navrhnout konkrétní vhodné opravné prostředky a postupy v zájmu** zvýšení zákaznické spokojenosti na pobočkách společnosti Kooperativa. Tímto je tak naplněn význam praktické části předložené diplomové práce.

Autor si klade rovněž za cíl představit taková doporučení, která by byla aplikovatelná nejen na sledované pobočky, nýbrž na celou obchodní síť společnosti se zachováním vysoké ekonomické a časové efektivnosti změn.

## 1.1. Metodika řešení

Autor po definování hlavního cíle výzkumné části práce, tedy zjištění úrovně zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků na pobočkách sledované organizace, přejde v zájmu splnění výše uvedených cílů k vypracování vlastního konstruktů výzkumu, který bude obsahovat prvky, které jsou dále blíže představeny. Výzkum se bude zaměřovat na sledování osobního prodeje a komunikace prodejních poradců. Samotný výzkum proběhne za pomoci využití techniky **mystery shoppingu** a **Net Promoter Score**.

Ve výzkumné části práce použije autor výzkumnou **metodu dedukce**. Výzkumné téma předložené diplomové práce je dáno jejím zaměřením a názvem – *Využití mystery shoppingu v bankovníctví*.

Výzkum za pomoci techniky mystery shoppingu bude obnášet sestavení detailního scénáře návštěvy a dotazníku, který slouží shopperům k záznamu jednání s poradcem. Rovněž bude stanoven profil shoppera a zvolen terén návštěv.

Vhodnost vypracovaného konstruktů výzkumu bude ověřena za pomoci **pilotáže**. Na základě tohoto předvýzkumu budou provedeny případné změny a úpravy v konstruktů dotazníku před provedením samotného výzkumu.

Autor rovněž vyřkne následující specifické výzkumné otázky a hypotézy:

**O1:** *Jsou poradci schopni naslouchat zákazníkům, klást jim otevřené otázky a nabízet odpovídající produkty?*

**H1:** *Poradci provedou kvalitní analýzu potřeb zákazníka u 75 % návštěv.*

**O2:** *Existuje pozitivní korelace mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou?*

**H2:** *Čistota, design provozovny a její úklid mají pozitivní vliv na zákaznickou loajalitu.*

**H3:** *Předložení a vysvětlení nabídky řešení primární potřeby vč. nabídky doplňujícího pojištění má kladný vliv na zákaznickou loajalitu.*

Empiricky získaná data budou analyticky zpracována a vyhodnocena v zájmu vypracování hlavních a dílčích cílů práce.

Korelace mezi zákaznickou spokojeností, zjištěnou vlastním výzkumem za pomoci techniky mystery shoppingu, a zákaznickou loajalitou, zjištěnou vlastním výzkumem za pomoci metody Net Promoter Score (dále NPS), bude zjištěna pomocí korelačního koeficientu.

Výsledek hodnoty NPS je představen rozdílem promotérů a ztracenců značky a je detailněji popsán ve zvláštní kapitole práce. Interpretace hodnot NPS pod 0 je označována jako příznak problémů s loajalitou zákazníku, hodnoty nad +50 jsou obvykle uváděny jako vysoce pozitivní ve vztahu s loajalitou zákazníků. Udané hranice jsou pochopitelně pouze orientační a nabízí se zde tak porovnání s konkurenčními podniky v daném odvětví. (Nenadál, 2016)

**Autor bude v práci přistupovat a odkazovat k výpočtu zkoumaných korelací za pomoci korelačního koeficientu dle vzorce uvedeného níže.**

$$k = \frac{\Sigma (x-\bar{x})(y-\bar{y})}{\sqrt{\Sigma(x-\bar{x})^2\Sigma(y-\bar{y})^2}} \quad (1)$$

Pokud se vypočtená hodnota blíží hodnotám +1 a -1, lze uvažovat o kladné či záporné korelaci mezi zkoumanými jevy. Kladná korelace se interpretuje tak, že vysoké hodnoty jedné proměnné jsou doplněny rovněž vysokými hodnotami druhé proměnné. Hodnoty blížíící se hodnotě 0 neukazují na žádnou korelaci, případně velmi slabou. (Hendl, 2015)

Korelaci prokazující hodnoty přesahují obvykle +0,5 a -0,5. Autor se bude při zhodnocení zjištěné korelace v nadcházejících kapitolách držet právě této metriky dle Hendl. (2015)

## 2. Komunikační mix

Komunikační mix spadá po boku distribuce, ceny a produktu do základního marketingového mixu (tzv. 4P). Jedná se o soubor taktických nástrojů sloužící za účelem podpoření poptávky zákazníků po výrobku či službě dané společnosti. (Kotler, 2013)

Marketingová komunikace je pro firmy prostředkem, kterým se snaží své zákazníky **informovat, přesvědčovat** či upomínat o nabízených výrobcích či službách. Tento prostředek je nesmírně důležitý k vytvoření dialogu mezi firmou a spotřebiteli či k navázání vztahu s nimi. (Kotler, 2013)

Firmy považují marketingovou komunikaci jako nástroj, který jim umožňuje komunikovat s cílovým publikem (čili zákazníky). Marketingovou komunikací jsou tedy veškeré dostupné informace předány cílovým složkám zákazníků, či potenciálním budoucím zákazníkům za využití dostupných prostředků a informačních kanálů. (Pelsmacker, Geuens, & Bergh, 2003)

V pozdější literatuře se marketingová komunikace obohacuje přívěskem *integrovaná marketingová komunikace*. Tento pojem je pak vykládán jako **celkové řízení a kontrola všech forem komunikace společnosti** směrem svým zákazníkům a cílovému trhu, přičemž nejdůležitějším aspektem této komunikace je její důvěryhodnost. (Hesková, 2009)

Na ještě vyšší úroveň staví marketingovou komunikaci nejnovější publikace. Uvádí, že se jedná již o oboustrannou komunikaci mezi společností a jejím zákazníkem. Nejedná se ovšem pouze o komunikaci během samotného prodeje, nýbrž o **dlouhodobou a oboustrannou komunikaci**. Tato komunikace umožní firmám zvýšení zákaznické spokojenosti a následně i loajality, neboť spokojení klienti předávají svoje zkušenosti dalším potenciálním zákazníkům. (Amos et al., 2014)

**Prostředí marketingové komunikace se musí neustále přizpůsobovat aktuálním trendům a moderním technologiím.** Masivním šířením komunikačních prostředků je narušena účinnost hromadných medií. Moderní technologie například umožňují vyhnout se spotřebitelům případným reklamám. Spotřebitel se tedy může celkem jednoduše rozhodnout, kdy, kde, jak a jestli vůbec bude předávané informace zpracovávat. (Kotler, 2013)

Je tedy zcela nezbytné, aby firmy, které chtějí správně komunikovat se svými zákazníky, činily tak oboustranně a dlouhodobě v zájmu zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality.

Neustálé změny ve společnosti a její vývoj musí být zaznamenán a řádně uchopen i v oblasti služeb zákazníkům. Komunikace se zákazníky a jejich naslouchání se stává stále důležitějším prvkem než kdy dříve. (Beneke et al., 2012)

Dnešní moderní **spotřebitelé mají možnost pestrého výběru kanálů, služeb či programů pro získávání informací** či pro vyplnění volného času. Lze tedy vyvodit, že digitální doba a její prostředky zásadně mění vliv klasických nadlinkových médií ve prospěch moderních způsobů komunikace. (Eger, 2017)

Z uvedených definic jednoznačně vyplývá, že se dnešní společnosti bez integrované marketingové komunikace úspěšně nemohou vyhnout. Marketingová komunikace se v poslední době neobjevuje pouze u komerčních institucí, nýbrž **i u neziskových** a dalších specifických organizací, např. politických stran.

Zároveň je nutné zdůraznit, že se v dnešní době, která je charakteristická stále dokonalejším propojením díky informačním technologiím a stále vyšší mírou globalizace, **stává marketingová komunikace stále rychlejší v navázání interakce s cílovým uživatelem**. Kompletně celému oboru marketingové komunikace vládne čím dál vyšší **rozmanitost**, která se projevuje značnou diverzifikací způsobu oslovení lidí. (Frey, 2015)

Na základě předložených definic marketingové komunikace lze celkem jednoduše a přesně odvodit cíle této činnosti. **Hlavní cíle marketingové komunikace** jsou uvedeny přehledně v seznamu níže:

- budování širší znalosti značky,
- zvýšení obrátu firmy,
- prezentace stávajících a nových produktů.

V odborné literatuře je možno najít širší definování cílů této aktivity. Boučková (2003) uvádí, že se pomocí marketingové komunikace mohou *zvýraznit objektivně existující vlastnosti produktu, přesvědčit zákazníky k přijetí výrobku, služby či ideje a upevňovat trvalé vztahy se zákazníky a další veřejností*.

Bez správné komunikace nemůže být dosaženo vynikajícího zákaznického servisu. Odborná studie ukazuje, že **až 70 % organizací ztrácí své zákazníky kvůli špatně vedené komunikaci a nedostatečnému zákaznickému servisu**, zatímco pouze 15 % firem ztrácí své zákazníky kvůli technickým či produktovým neznalostem prodejců. (Michelson Associates, 2015)

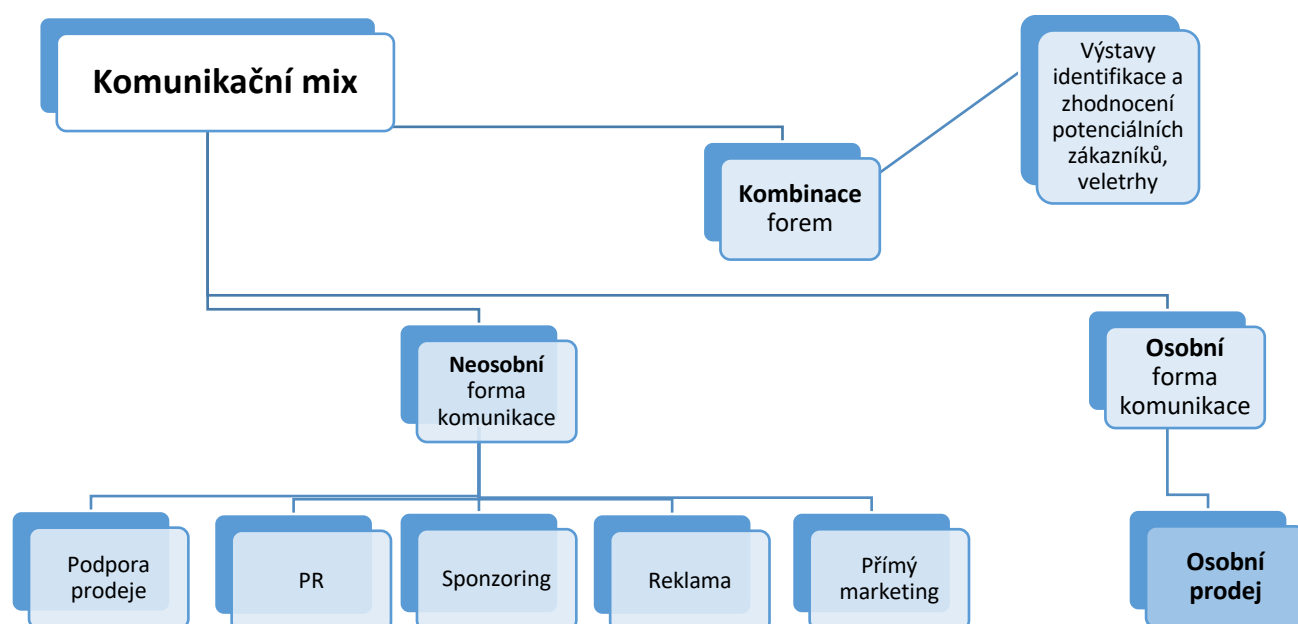
Uvedená statistika je velmi zarážející z toho důvodu, že prodejní personál je velmi často podroben produktovým školením, zatímco výuce měkkých dovedností se obvykle příliš často v praxi nepřístupuje. Nabízí se tedy na tuto problematiku dvě roviny pohledů, nad kterými je potřeba zamyslet se a které na sebe vzájemně navazují:

- Produktová školení se provádí a jsou dle průzkumu výše přínosná.
- Proč se nezaměřit více na školení měkkých dovedností?

Přikrylová a Jahodová (2010) uvádí obecnou definici, že pomocí marketingové komunikace organizace **přesvědčují zákazníky a veřejnost**, za účelem změny názorů, postojů či chování vůči samotným společnostem a jejich nabídce. To vše se uskutečňuje na základě zformulovaného cíle a způsobu sdělení.

Pimpakorn (2010) uvádí, že **úroveň komunikace prodejního personálu je nesmírně důležitá část obchodního chování** a správné jednání prodejců může vylepšit zákaznický zážitek, a tedy i obchodní výsledky společnosti.

Obr. č. 1 - Grafické členění komunikačního mixu



Zdroj: vlastní zpracování dle Přikrylová a Jahodová, 2010

## 2.1. Osobní prodej

Osobní prodej se řadí do kategorie osobní formy komunikace. Jedná se zároveň o nejstarší nástroj komunikačního mixu, který neustále odolává vývoji nových komunikačních nástrojů či kanálů. Díky tomu i nadále udržuje **nezastupitelné a významné místo v řízení marketingové komunikaci** u mnoha firem. (Karlíček & Král, 2011)

Jeho nezastupitelná úloha v rámci komunikačního mixu je pravděpodobně dána tím, že osobní prodej umožňuje neustálé sledování reakce zákazníka, a tím pádem možnost **adaptace jednání prodejce zákazníkovi**. Svědomitý prodejce si ostražitě všímá reakce zákazníka a podle nich následně uzpůsobuje své jednání se zákazníkem. Tento fakt potvrzuje ostatně i Foret (2012).

Je však nutné zmínit, že úspěšnost osobního prodeje zcela určitě závisí na **schopnostech a motivaci prodejce** a nelze tedy tvrdit, že je vždy úspěšný. Dokonalý prodejce musí ovládat řadu schopností a kompetencí, které dokáže vhodně a pohotově využít. Dle Foreta (2012) provází úspěšný prodej tyto fáze:

- navázání kontaktu se zákazníkem,
- pomoc s výběrem produktu, konzultace,
- nabídka doplňků a příslušenství,
- ukončení prodeje, rozloučení.

Nutným předpokladem pro úspěšné chování prodejce je však i jeho **motivace k uzavření obchodu**. (Guenzi, et. al., 2014)

Vhodně definuje osobní prodej rovněž Štěrbová et al. (2015), která definuje osobní prodej jako **interpersonální proces**, který je charakterizován jako přímá interakce mezi prodejcem a zákazníkem. Přičemž hlavním úkolem tohoto procesu je přesvědčit zákazníka k nákupu a vyvolat v něm pocit uspokojení.

Dobrých vztahů firem se zákazníky lze docílit pouze **oboustrannou komunikací** a výborným zákaznickým servisem. Takové vztahy mohou znamenat pro firmu značnou konkurenční výhodu v podobě zákazníků, kteří o svých pozitivních zkušenostech vypráví svému okolí a sami reálně zvažují opětovný nákup u této společnosti. (Amos, 2014)

### 2.1.1. Formy a typy osobního prodeje

V odborné literatuře je možné nalézt více druhů forem a typů osobního prodejce. Do jisté míry se shodují a dělení jsou si podobné. Například dle Heskové & Štarchoňa (2009) existují tyto formy prodeje založené na osobním kontaktu:

#### ○ **Obchodní prodej**

Odehrává se převážně v dnes oblíbených obchodních centrech, supermarketech či hypermarketech, kde se prodávají maloobchodní značky zboží. Zde probíhá komunikace prodejce přímo se zákazníkem – spotřebitelem.

#### ○ **Pultový prodej**

Je uskutečněn v maloobchodě, kde jsou k dispozici zákazníkům speciálně vyškolení prodejci a odborníci. Tito prodejci radí zákazníkům s výběrem zboží. V poslední době se dostává kvůli rozšíření velkých prodejních jednotek spíše do pozadí. Jeho výhody však spočívají při prodeji unikátního či luxusního zboží. Je zde kladen důraz na vysokou profesionalitu, znalost a prozákaznický přístup prodejce a dochází zde rovněž k přímému kontaktu se zákazníkem.

#### ○ **Prodej v terénu**

Již z názvu je patrné, že se nejedná o prodej v určité prodejně. Zákazníci jsou prodejci navštěvováni v jejich sídle či domově. Velmi často se jedná o nabídku výrobků pro výrobní spotřebu (velkoobchod). Jedná se o velmi nákladnou formu prodeje.

#### ○ **Misionářský prodej**

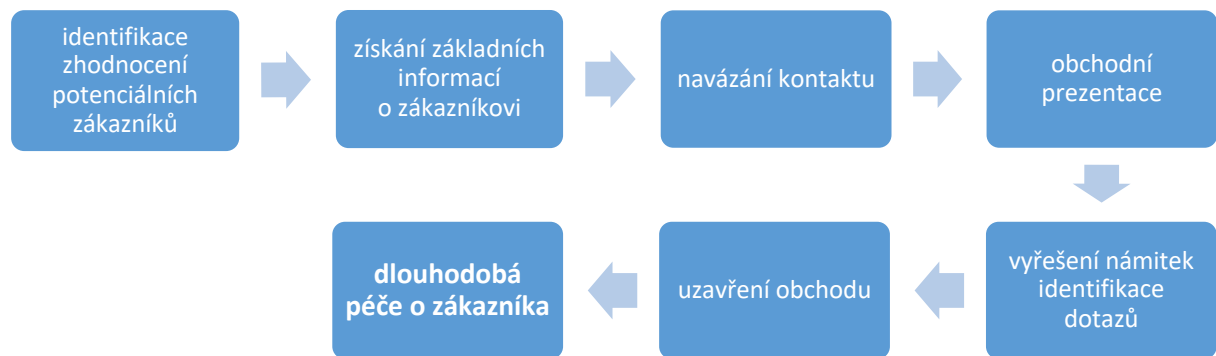
Zpravidla se jedná o velkoobchod. Prodejci informují a přesvědčují pro nákup nabízeného zboží. Prodejci případně usilují o získání kontaktu na jiné potenciální zákazníky.

### 2.1.2. Fáze procesu osobního prodeje

Každý úspěšný prodejní proces by měl následovat určité kroky. Prodejci by měli tyto kroky bezpečně znát a řídit se jimi v zájmu co nejvyšších prodejů. Dle Kotlera (2013) lze vysledovat tyto hlavní fáze úspěšného prodeje:



Obr. č. 2 - Fáze úspěšného osobního prodeje



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler (2013)

Vhodná **analýza potřeb** zákazníka je klíčová hned z několika důvodů. Během úspěšné analýzy potřeb se prodejce dozví řadu poznatků o zákazníkovi. Dokáže následně nejen nabídnout nejvhodnější produkt ze své nabídky, ale dokáže nabídnout i vhodný další produkt, který nebyl zákazníkem primárně poptáván (tedy tzv. cross-sell). V neposlední řadě zákazník nabyde dojmu, že prodejci mu na něm záleží a zajímají ho jeho potřeby. Zákazník se tedy necítí jen jako pouhý jeden zákazník z mnoha jiných, může se považovat privilegovaným zákazníkem. Zakoupený výrobek poté dokáže lépe splnit jeho nároky a potřeby.

V poslední době je znát vysoký zájem ze strany firem snažit se poskytovat **dlouhodobou péči** o své stávající zákazníky. Důkazem tohoto může být například nabídka po-prodejního servisu výrobku již během samotného prodeje výrobku. Vhodným příkladem může být například balíček servisních prací na pět let od zakoupení nového vozidla za zvýhodněnou cenu. Prodejce má v případě akceptace nabídky zákazníkem jistotu, že zákazník bude navštěvovat se svým vozidlem servis právě u daného prodejce. Lze poté i uvažovat o tom, že pokud bude zákazníkem se servisem spokojen, stane se jeho zákazníkem i nadále po vypršení platnosti onoho servisního balíčku. (Kotler, 2013)

Profesionální a úspěšné **vyřešení námítky** je pro mnohé prodejce velkou obtíží. Ve světě moderních technologií není pro mnohé zákazníky velkým problémem sledovat spotřebitelské testy výrobků, či třeba recenze prodejců. Tito zákazníci jsou již tedy v době osobního prodeje často těmito informacemi předem vybaveni a jsou schopni jichž využít. Následně záleží pouze na schopnostech, pohotovosti či zkušenostech prodejce, jak na položené námítky zareaguje. V praxi se lze setkat s mnoha typy přístupu prodejce na sdělenou námítku zákazníkem:

- námitka ponechána bez reakce prodejce,
- souhlasná stanovisko prodejce s námitkou,
- *vyřešení námitky úspěšnými fakty prodejce,*
- útočný postoj prodejce vůči zákazníkovi.

Patrně jediným vhodným a prodeji napomáhajícím způsobem, jak překonat případnou námitku zákazníka, je využití faktů a tvrdých dat ohledně výrobku. Prodejce se prokáže jako odborník a zároveň je zákazník bezpečně uspokojen sdělenými fakty a nemá již potřebu hledat další případná negativa či námitky. (Kotler, 2013)

### 3. Řízení zákaznického zážitku (CEM)

Customer Experience Management (CEM) se do českého jazyka překládá jako řízení či zlepšování zákaznického zážitku. Jedná se o souhrnné označení procesů, procedur či nástrojů, které jsou nutné ke **zlepšení individuální zákaznického zážitku** v rámci interakce s daným podnikem. (Peppers, Rogers, 2016)

Dle Schmitta (2003) je však důležité rozlišovat CEM od CRM, které zaznamenává pouze transakce zákazníků. CEM se více zaměřuje na budování silných a cenných vztahů se zákazníky.

Nedávné výzkumy uvádí, že zákazníci, kteří jsou spokojeni se zážitkem během prodejního procesu, **utrácejí až o 140 % více prostředků** než ti, kteří nebyli spokojeni a jejich zážitek je byl mizerný. (Kriss, 2014)

Výsledky měření rovněž ukazují na to, jak probíhají procesy ve firmě či míru uspokojení zákaznických předpokladů vzhledem k nabízeným produktům. (Kozel, 2011)

Nutnost poskytnutí kvalitního zákaznického servisu za účelem udržení a růstu každé společnosti souhrnně dokládají na základě vlastního výzkumu i Chen a Barrow. (2015)

#### 3.1. Zákaznická zkušenost, spokojenost a loajalita

Neustálé vylepšování zákaznické zkušenosti je v době stále rychlejších změn nepostradatelným procesem, který musí dodržovat jakákoliv firma, která chce na tomto trhu uspět.

Definice **zákaznické zkušenosti** není zcela jednoduchá a různí autoři se v ní rozcházejí. Avšak shodují se v jejím významu a důležitosti pro dnešní podniky. Lemon a Verhoef (2016) považují zákaznickou zkušenost jako proces, který se promítá do veškerého kontaktu s klientem, tedy od samotného produktu, jeho balení, kvality, servisu, spolehlivosti či zákaznického servisu.

Jinak pohlížíjí na zákaznickou zkušenost Meyer a Shwager (2007). Zákaznická zkušenost se utváří uvnitř každého zákazníka na základě jeho kontaktu se společností, přičemž kontakt zákazníka se společností rozdělují na dva typy:

- Přímý kontakt - nastává bezprostředně v okamžiku nákupu, především při obsluze klienta.
- Nepřímý kontakt – nastává, pokud se daný člověk náhodně setká s reprezentantem dané značky. Nepřímý kontakt se obvykle projeví jako doporučení v podobě word-of-mouth, recenze či reklamy.

Účinnost a důležitost jednotlivých druhů kontaktů však již ale blíže nespecifikují.

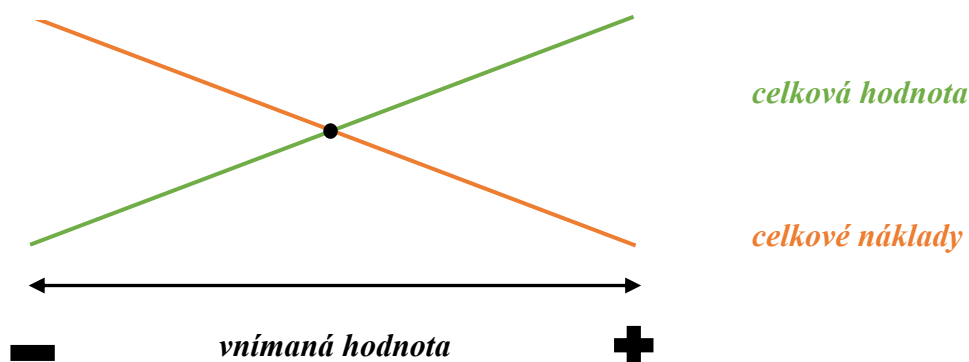
Na základě předložených definic zákaznické zkušenosti lze vyvodit, že zákaznická zkušenost vzniká nejenom čistě během nákupního procesu, ale i zcela neplánovaně a náhodně během běžného života.

**Zákaznická spokojenost** souvisí s mírou naplnění očekávání u zákazníků. Očekávání jsou vnitřně vytvořena zákazníkem na základě vnímaných hodnot výrobků. Vnímaná hodnota lze matematicky vyjádřit jednoduchým vztahem:

$$\text{Vnímaná hodnota} = \text{celková hodnota} - \text{celkové náklady}$$

Celková hodnota vyjadřuje součet funkčních, ekonomických a psychologických hodnot. Celkové náklady jsou na druhou stranu součtem výdajů v podobě vynaloženého času, energie či peněz. Velikost vnímané hodnoty tedy lze na základě těchto definic shrnout do následujícího schématu:

Obr. č. 3 - Grafické pojetí vnímané hodnoty



Zdroj: vlastní zpracování dle Kotler (2013)

Důležitost zákaznické spokojenosti zmiňuje i El-Bachir (2014), který konkrétně tvrdí, že pokud je zákazník spokojený, spatřuje hodnotu v poskytnutém zákaznickém servisu a má důvěru vůči prodejním konzultantům, existuje zde velká pravděpodobnost, že svůj nákup zopakuje u stejné organizace i v budoucnosti.

Vymezení **zákaznické loajality** není v literatuře zcela jednoznačné a značně záleží na kontextu. Oliver (2010) spatřuje zákaznickou loajalitu jako hluboký závazek být opět zákazníkem dané značky nehledě na marketingové úsilí vynaložené jinými společnostmi za účelem přetažení cizích zákazníků k sobě.

V případě navození loajality však zákazník nesmí považovat závazek stát se opětovným zákazníkem doslova jako závazek ve smyslu nutnosti či povinnosti. Musí vycházet z jeho vůle a přesvědčení.

Kotler (2013) definuje loajalitu zcela jednoduše a obecně jako **ochotu či vůli opětovně zakoupit** preferovaný výrobek či službu. Zároveň kladou důraz na subjektivní a racionální vlivy na toto chování spotřebitele.

Griffin (2012) jde v definici ještě dále a loajalitu chápe jako **dynamický proces**, který se vyvíjí v průběhu času. Všechny (i potenciální) zákazníky rovnou dělí do šesti skupin dle stupně loajality:

- **Suspects** – zákazníci, kteří by si výrobek sice mohli zakoupit, ale o daném výrobku buď nevědí, nebo je značka příliš neoslovila,
- **Prospects** – zákazníci, kteří mají možnosti si výrobek zakoupit a značka je zajímavá,
- **First-time customers** – již reální zákazníci, kteří koupili první produkt; ještě nepocítují svůj vztah ke značce,
- **Repeat customers** – zákazníci, kteří již opakovaně zakoupili danou značku; jejich přístup je však stále ale celkem pasivní,
- **Clients** – pravidelní zákazníci, kteří koupí výrobky dané značky, pokud uspokojují jejich potřeby,
- **Partners** – zákazníci, kteří pravidelně nakupují výrobky značky; win-win pozice; s velmi silnou vazbou mezi zákazníky a klienty.

Výše zmíněná tvrzení rovněž vhodně doplňuje a především empiricky doplňuje i průzkum z domácího prostředí bank. Dle Beláse a Gabčové (2016) lze shledat velmi silnou pozitivní korelaci mezi **zákaznickou spokojeností a loajalitou**.

### 3.2. Charakteristika metody Net Promoter Score

Net Promoter Score (NPS) představuje jednoduchou a celkem starou metodou (počátky sahají k roku 1996) k měření úrovně **loajality zákazníků**. Celá metoda je založena pouze na jedné výzkumné otázce: „*Jak je pravděpodobné, že byste danou společnost/výrobek doporučili svému známému či kolegovi?*“

Respondenti následně odpovídají zaškrtnutím hodnoty na jedenáctibodové hodnotící škále:

Obr. č. 4 - Grafická škála NPS

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10



Zdroj: vlastní zpracování dle Nenadál (2016)

Zákazníci, kteří zvolí na škále možnosti 0-6 se označují jako **ztracenci** (detractors). Jejich typickým znakem je to, že nejen produkt nedoporučí, ale ještě o něm před svým okolím negativně referují.

Body 7 a 8 na škále zobrazují ten stav, kdy zákazníci doporučí společnost/produkt pouze omezeně anebo vůbec. Nejsou však nespokojení, jen jim chybí nadšení takové, aby ho spontánně předávali dále. V literatuře se označují jako **pasivně spokojení zákazníci** – passives.

Nejcennější jsou ti zákazníci, kteří zvolí hodnoty 9 nebo 10. Jedná se o zákazníky, kteří nejenže budou aktivně produkt doporučovat svému okolí, ale rovněž si ho sami opakovaně zakoupí. Označují se jako **promotéři** – promoters

Celková hodnota společnosti se za pomoci metody Net Promoter Score vypočítá jednoduchým uvedeným vzorcem:

$$\text{NPS (\%)} = \text{podíl promotérů} - \text{podíl ztracenců} \quad (1)$$

Na základě hodnoty NPS dané společnosti lze vyslovit závěry o momentální výkonnosti organizace. (Nenadál, 2016)

Skóre organizace může nabývat hodnot od -100 až 100. Jako vhodná úroveň výsledku se označují výsledky NPS na +50, vynikající výsledek je od +70 k horní maximální hranici. (Nenadál, 2016)

Někteří autoři a výzkumné agentury (B2B International, 2015) na základě svých výzkumů dokonce sestavili referenční hodnoty NPS společností, které pracují v určitém oboru.

Dosaženou hodnotu určité společnosti lze následně srovnat s hodnotou referenční pro danou oblast. V tabulce níže jsou uvedené tyto hodnoty alespoň pro některé obory:

Tab. č. 1 - referenční NPS hodnoty

Hodnoty NPS	Obor
<b>30 a více</b>	high-tech společnosti, malé a střední podniky, servisní společnosti
<b>20 - 30</b>	výrobní podniky, velké korporace
<b>20 a méně</b>	energetické společnosti, monopolní společnosti, dodavatelé komodit, většina západních aerolinií

Zdroj: B2B International, 2015

Uvedená hodnotová tabulka je dle názoru autora této práce avšak velmi nepřesná a poskytuje opravdu pouze základní přehled nad obvyklými hodnotami ukazatele NPS. Značnou nepřesnost do výpočtu NPS mohou způsobit například vlivy kulturního okolí či časová nesourodost během provedených měření.

Avšak z podstaty definice monopolu či oligopolu lze usuzovat spíše o jejich nižších výsledcích NPS z důvodu jistoty exkluzivního postavení a nekonkurenční podstaty fungování trhu. Pozoruhodná je však podobně nízká hodnota NPS u západních aerolinií. Tyto hodnoty mohou představovat další možnou oblast výzkumu zákaznické spokojenosti. Značná jednoduchost této metody je bezesporu velkou výhodou v četnosti jejího nasazení v praxi. S rostoucí možností zapojení IT produktů se objevily online nástroje k zanesení a vyhodnocení hodnot NPS.

Dle autora práce je ale potřeba velmi pozorně a důkladně zvážit nasazení pouze této jediné metody, která je položena jen na jediné otázce. Za úvahu stojí rovněž fakt zjištění procentuálního složení všech 3 kategorií zákazníků – tedy i pasivně spokojených zákazníků.

Validita výsledků zjištěných za pomoci metody NPS může být rovněž ovlivněna externími vlivy prostředí, které podnik nedokáže ovlivnit či dokonce ani jasně identifikovat. Ačkoliv se tedy jedná o velmi jednoduchou a částečně vypovídající metodu ke zjištění loajality zákazníků, je vhodně ji aplikovat a nasadit společně s jinými metodami v zájmu co nejpřesnějších a nejhodnotnějších dosažených výsledků, které mají bez pochyby vliv na další směřování podniku.

Jako vhodné spojení se může jevit nasazení **NPS společně s technikou mystery shoppingu**. Výsledky výzkumů nám pomohou k lepšímu celkovému hodnocení zákaznické spokojenosti. (Chen, Barrows, 2015) Na základě výzkumu (Eger, 2017) lze uvést, že je mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou, zjištěnou za pomoci NPS, **pozitivní korelace**.

Zcela zásadní pro každou společnost jsou výsledky výzkumů, které ukazují na propojení mezi zákaznickou spokojeností a podnikovou výkonností. Tohoto je dosahováno především díky tomu, že vysoká zákaznická spokojenost vede k větší loajalitě zákazníků s pozitivním efektem například v podobě word-of-mouth a opakujícím se budoucím transakcím. (Suchánek et al., 2014)



## 4. Technika mystery shopping

Technika mystery shoppingu je **kombinací metod** pozorování a rozhovoru. Výzkum provádějí speciálně vyškolení výzkumníci dle přiděleného scénáře. Během své návštěvy vystupují jako reální zákazníci. Jejich úkolem je následně **zhodnotit úroveň a kvality** nejen samotného jednání, ale i například kontext, tedy čistotu a uspořádání navštíveného obchodního místa. Přesný rozsah avšak zcela zásadně záleží na požadavcích zadavatele výzkumu. (Eger, 2017)

Mystery shopping je specifickou marketingovou technikou, která je **založena na předstíraném nákupu služeb či produktů**. Speciálně proškolený výzkumník na předem určené prodejně poptává služby nebo zboží dle předem zadaného scénáře. Během této činnosti má výzkumník za úkol všimnout si prodejních schopností sledovaného prodejce. Díky této technice se dají zjistit nedostatky v oblasti poskytovaných služeb zákazníkům. (Market Vision, 2020)

Výše uvedená definice je avšak dle autora neúplná a nezahrnuje všechny činnosti výzkumníka, které jsou na něj kladeny. Součástí výzkumného šetření je například povinnost výzkumníka sledovat úroveň či stav navštívené provozovny, především její úklid či porovnání zboží. Velmi často se tak výzkum za pomoci techniky mystery shoppingu vztahuje nejen na úroveň obsluhy, ale i na stav dané provozovny či prodejny.

Dle sdružení SIMAR (2020) je nasazení výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu vhodné pro vedení společnosti, které se tímto způsobem dozví úroveň poskytovaných služeb svým zákazníkům. Definice dle SIMAR zachází ještě hlouběji v nabídce pozorovaných prvků obsluhy zákazníka, mimo jiné zmiňuje tyto prvky:

- jasnost a přehlednost informačního systému na prodejně,
- poskytování informací,
- čistota prodejny,
- čekací doba,
- doba vyřízení,
- upoutání zákazníka,
- stav užívaného vybavení,
- dodržování standardů společnosti.

Definici dle SIMAR by autor práce doplnil tím, že nasazení a výsledky výzkumu vzniklé za pomoci techniky mystery shoppingu **mohou být vhodné nejen pro vedení společnosti, či její manažery**, nýbrž mohou poskytovat velmi důležitou a vhodnou **zpětnou vazbu pro samotné prodejce**. Výsledky mohou být v zájmu zlepšení zákaznického servisu přínosné jak pro prodejce, kteří byli aktivně součástí výzkum, tak pro prodejce, kteří se teprve zaučují či nejsou příliš zkušení.

Mystery shopping se jako výzkumná technika využívá v mnoha komerčních i nekomerčních institucích. Hlavním účelem nasazení této techniky je **zjištění úrovně zákaznické spokojenosti** a na základě toho zjištění neustálé zlepšování úrovně služeb, které jsou podnikem zákazníkům poskytovány. Tohoto jsou podniky schopny na základě výsledků provedení výzkumu s využitím techniky mystery shoppingu. (Eger, 2017)

Díky výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu lze poodhalit a **vcítit se do potřeb a vnímání samotného zákazníka**. Na základě výsledku výzkumu lze dospět ke zlepšení kompetencí prodejců a zkvalitnit tak firemní procesy a především úroveň poskytovaného zákaznického servisu.

#### **4.1. Průběh mystery návštěvy**

Následující kapitola má za cíl popsat a vysvětlit obecný postup výzkumné návštěvy za pomoci techniky mystery shoppingu z pohledu výzkumníka. Zároveň pracuje a rovnou vysvětluje větší množství odborných termínů, které se běžně v oboru využívají. Předložený průběh přípravy a realizace návštěvy obsahuje kompletní a plný postup, který nemusí být vždy u všech projektů přesně dodržen. Jeho podoba závisí na dohodě klienta s agenturou.

**Mystery profil** je předem určená charakteristika shoppera, která je uvedena ve scénáři. Jedná se o jeho profil, který musí bezpodmínečně během návštěvy dodržet. Je to souhrnné označení jeho vlastností či záminek návštěvy provozovny. Obvykle mají být tyto charakteristiky pro prodejce v průběhu návštěvy mystery shopperem skryté a prodejce si na ně musí vhodnými otázkami sám přijít. Shopper je tedy nesmí sám od sebe prodejci sdělit. Jejich předání je podmíněno otázkou prodejce. (Market Vision, 2020)

Součástí profilu shoppera může být rovněž považováno splnění rotace. Pojmeme **rotace** se rozumí doba, po kterou je určitému mystery shopperovi zakázáno vykonat další návštěvu v jedné samé provozovně. Tato lhůta je zavedena pochopitelně z toho důvodu, aby prodejci neměli šanci si daného shoppera zapamatovat.

Délka této doby (=rotace) je zpravidla rozdílná dle vlastností projektu a domluvy s klientem agentury. Pohybuje se v řádu měsíců až roků. Výjimečně je tato doba nastavena jako doživotní. V praxi se ještě rozlišují tyto dva druhy rotací:

- Rotace na pobočku – jedná se o klasickou rotaci, kdy shopper nesmí opakovaně po určitou dobu na stanovenou pobočku
- Rotace na dealerství – určitá dealerství mohou mít více poboček v regionu. Pokud je rotace nastavená na dealerství, nesmí mystery shopper vykonat po stanovenou lhůtu mystery shopping ani na jiné pobočce, která patří danému dealerství. Tato rotace je z důvodu propojených databázových systému, či třeba kvůli tomu, že si dealerství navzájem sdílejí své prodejce a je zde tedy vyšší riziko odhalení shoppera. (IPSOS, 2020)

Pokud shopper splňuje předem určený profil výzkumníka a zároveň není v rozporu s rotací, může si v terénu vyhledat (či mu může být určena) návštěvu. **Terén** je souhrnné označení časového a místního rozpětí, kdy a kde lze požadované návštěvy provést. Datum (a čas) návštěvy může být předem jasně daný, či je zvolen v rámci určitých mezí na samotném shopperovi. Je taktéž obvykle stanoveno, kdy shopper může přijít na návštěvu po otevření a před uzavřením pobočky. Je to z toho důvodu, aby shopper nepřišel například těsně před zavírací dobou a prodejce nebyl pod tlakem z důvodu nutnosti uzavřít provozovnu ve stanovený čas. Terén může být u jednotlivých návštěv v rámci projektu stejný u všech poboček, jinde může mít klient různé druhy poboček (pobočka, obchodní místo...). U nich bývá velmi často terén odlišný. (IPSOS, 2020)

Samotné návštěvy si shopper rezervuje v **burze návštěv**. Většina agentur pracuje se svými mystery shoppery na bázi dohod o provedení práce či činnosti. V menší míře shoppeři spolupracují s agenturou na vlastní živnostenské oprávnění. Kvůli tomu agentury tedy nemohou direktivně přidělovat jednotlivé návštěvy shopperům. Model spolupráce mezi agenturami a shoppery je tedy obvykle nastaven tak, že shoppeři mají přístup do burzy návštěv, kde mají možnost se ke každé návštěvě dozvědět základní informace. Je pak pouze na nich, jestli se rozhodnou zažádat o danou návštěvu. Návštěvy následně rozdělují projektový manažer vybraným shopperům dle vlastního uvážení. V praxi se lze setkat s více druhy termínů (aukce, nabídka, navigátor...), které označují obvykle webové rozhraní, kde si lze žádat o jednotlivé návštěvy. (IPSOS, 2020)

Některé projekty vyžadují velmi specifický výběr shopperů dle jejich profilu. Jedná se o předvýběr či **rekrutaci** shopperů. Tento předvýběr shopperů se provádí u těch projektů, kde je kladen důraz na jejich specifický profil, kterému odpovídá pravděpodobně pouze menší část shopperů v databázi agentury. Agentura tak zjistí, jestli daný projekt může vůbec uskutečnit či je potřeba vyhledat nové mystery shoppery, kteří plně odpovídají specifickému požadovanému profilu.

Ti shoppeři, kteří svým profilem odpovídají zadání, vyplní obvykle rekrutační dotazník. Na základě tohoto dotazníku jsou později přednostně osloveni s nabídkou spolupráce na projektu. (IPSOS, 2020)

V případě, že si shopper o danou návštěvu zažádá prostřednictvím burzy, je mu v případě kladného uvážení **project managera** návštěva přiřazena. Jedná se o hlavní osobu, která vede daný mystery shopping projekt v agentuře. Tato osoba je zodpovědná za splnění projektu ve stanovených termínech a kvalitě. Vybírá si rovněž vhodné kandidáty na mystery shoppery a řeší s nimi nenadálé situace. Tvoří tak tedy kontaktní osobu pro všechny mystery shoppery, kteří pracují na daném projektu.

Projektový manažer dostane projekt přidělený na základě interní domluvy v agentuře. U rozsáhlejších projektů jsou jim alokováni asistenti, kteří jim pomáhají s jednoduššími problémy, které se běžně při práci vyskytují. Je tím zajištěna dostupná péče a informační jistota pro všechny zúčastněné mystery shoppery. (Market Vision, 2020)

Po přidělení návštěvy konkrétnímu shopperovi nastává fáze, kdy má shopper za úkol prostudování **scénáře**. Je to obvykle písemně předložený dokument vytvořený za účelem prostudování podmínek a podoby projektu shopperem před provedením návštěvy a certifikací k projektu. Obsahuje podrobné informace k danému projektu včetně zevrubného postupu, jak má shopper během návštěvy vystupovat, které zboží poptávat či jak vystupovat vůči prodejcům.

Jeho detailní a pozorné prostudování každým shopperem je nezbytnou nutností, jak zajistit kvalitní provedení mystery shoppingu. V případě potřeby doplnění dodatečných informací, je shopper obvykle nucen obrátit se přímo na projektového manažera či jeho asistenta. (NMS, 2020)

Kvalitu práce shoppera oblasti prostudování scénáře lze ověřit pomocí **certifikace**. Jedná se o proces, kterým musí projít shopper po přípravě na každý projekt. Procesu certifikace předchází shopperovo individuální studium scénáře návštěvy a profilu zákazníka. Samotná

certifikace ověřuje fakt, jestli se shopper dostatečně kvalitně připravil na danou návštěvu či projekt. Dle nastavení agentury má certifikace pouze několik či neomezeně pokusů na splnění. V případě potíží s jejím splněním je možné kontaktovat projektového manažera s žádostí o pomoc. Certifikace je obvykle prováděna elektronickou formou on-line. Jedná se v praxi o dotazník, kde jsou vypsané otázky vztahující se k provedení návštěvy. Shopper má zde na výběr jednu či více správných odpovědí. Hranice získaných bodů (či procent) z certifikačního dotazníku pro jeho splnění je odvislá od náročnosti projektu. (Market Vision, 2020)

Ve scénáři je uvedena **záminka** návštěvy. Jedná se o důvod (cíl) návštěvy, který shopper sdělí prodejci hned v úvodu jednání. Obvykle je zcela zásadní udržet její kontext. Konkrétní znění a vyřčená slova je možné pochopitelně přizpůsobit si.

Pro některé shoppery se může jednat o startovací můstek pro provedení mystery shoppingu. Její způsob vyslovení je ale nesmírně a zásadně důležitý z hlediska případného odhalení mystery shoppera. Její vyznění musí být zcela nenápadné a co nejvíce realistické. Jde pravděpodobně o nejrizikovější část vzhledem k případnému odhalení shoppera. Na způsobu vyřčení a gestech shoppera je pak závislý celý pozdější rozhovor. V případě byť nepatrného odhalení či podezření prodejcem se výstupy z celé návštěvy stávají zkrslými a bezcennými. (Market Vision, 2020)

V průběhu některých mystery návštěv je věnována pozornost **námítce** shoppera na produkt či službu. Námítka obvykle obsahuje mírně nepříjemné či negativní sdělení prodejci ve formě porovnání s konkurencí, případně opakovaný dotaz na vylepšení obchodní nabídky. Cílem sdělení této námítky je upozorovat, jak na ní prodejce zareaguje. (IPSOS, 2020)

Profesionální prodejce dokáže většinu námitek vhodně vyargumentovat fakty a pokračovat v obchodním jednání dále. Poměrně často se však stává, že prodejci nejsou na práci s námítkami vhodně proškoleni či nemají dostatečné zkušenosti a přechází například do útočné pozice vůči zákazníkovi. Výjimkou není dokonce ani souhlasný postoj prodejce nad námitkou zákazníka.

Obvykle v závěru návštěvy shopper přistupuje ke sdělení **kupního signálu**. Kupní signál mystery shoppera označuje takový jeho verbální projev, kdy začne během jednání souhlasit s prodejcem a výrobek pochválí, či se prodejce doptá na nějakou doplňující otázku, kterou dá jasně najevo, že nabízený výrobek by mu vyhovoval a že ho zajímá.

V rámci mystery shoppingu se následně určuje, jestli uměl prodejce tento skrytý kupní signál rozpoznat a zdali správně na něj zareagoval a postoupil v obchodním jednání dále. Rozpoznaný kupní signál by měl být jasnou stopou pro prodejce, aby zvýšil svůj tah na branku. (NMS, 2020)

U většiny návštěv by měl prodejní poradce přistoupit ke cross sellu. Jako **cross sell** se označuje aktivita prodejce, kdy nabízí zákazníkovi jiný produkt, než na který zněl jeho primární požadavek. Pracovníci určitých firem mají za úkol nabídnout klientovi v závěru návštěvy doplňující či zcela odlišný produkt. Velmi často se tento proces sleduje u bankovních a pojišťovacích společností, kde se obvykle nabízí široké spektrum produktů a zároveň je při jednání s klientem zajištěno požadované soukromí k zjištění jeho potřeb.

V praxi se může jednat například o nabídku pojištění odpovědnosti z výkonu povolání v případě, když zákazník přišel na prodejnu s primárním požadavkem na zajištění pojištění za újmu z občanského života. (IPSOS, 2020)

Po ukončení návštěvy nadchází prostor pro zpětný kontakt prodejce, tedy **follow-up**. Jde o velmi pozorně sledovanou aktivitu, kdy shopper čeká, jestli ho prodejce bude kontaktovat v následujících dnech po návštěvě obchodu. Pochopitelně se tato aktivita prodejce sleduje pouze u těch případů mystery shoppingu, kde dojde k výměně kontaktních údajů.

Pokud je Follow up součástí konkrétního mystery shoppingu, je nezbytně nutné, aby zákazník nechal budoucí kroky prodejce zcela na něm. Je vyloučeno, aby například shopper sám od sebe sdělil, že se prodejci později sám ozve. Tato aktivita musí vzejít bezprostředně od prodejce. Proměnlivá je rovněž doba, po kterou se čeká na tento zpětný kontakt. Obvykle se doba pohybuje kolem 3-10 dní od data provedení návštěvy. (IPSOS, 2020)

Zaznamenání Follow upu je v některých případech umožněno za pomoci využití **telefonní ústředny**. Telefonní ústředna dovoluje agentuře přiřadit jednotlivým shopperům v případě potřeby fiktivní telefonní číslo, které předávají během návštěvy jako svoje vlastní, pokud jsou k tomu shoppeři vyzváni během jednání s prodejci. Mnoho databázových systémů, kde jsou uloženy data zákazníků, identifikují zákazníka podle jeho telefonního čísla. Předáním v každém případě odlišného telefonního čísla je tak dosaženo toho, že prodejce vyhodnotí zákazníka jako nového a v minulosti nikdy v rámci prodejny či dealerství neobsluhovaného.

Další důležitou funkcí telefonní ústředny je možnost automatického nahrávání telefonátů za účelem sledování a dokazování zpětných kontaktů. Telefonní ústředny mimo jiné

představují i jistotu, že zpětný kontakt bude agenturou vždy zaznamenán nehladě na příznání či opomenutí konkrétního shoppera. (IPSOS, 2020)

Po splnění všech předchozích bodů má shopper za úkol na základě provedené návštěvy vyplnit dotazník či **checklist**. Jedná se o podklad, který shopper vyplňuje po vykonání mystery shoppingu. Agentury obvykle nutí shoppersy, aby dotazník vyplnili v co nejkratší době od opuštění prodejny v zájmu zachování všech poznatků z návštěvy v jejich čerstvé mysli.

Dotazník je veden v on-line formě. Právě tento způsob umožnil masivní a rychlé rozšíření výzkumu za pomoci mystery shoppingu prakticky do celého světa. On-line dotazníky značně celý proces nejen zrychlují, ale i zlevňují. Není výjimkou, že některé dotazníky umožňují vyšší míru kontroly nad shoppersy tím, že zaznamenávají polohu shoppera při vyplňování shoppera. (NMS, 2020)

Zároveň jejich digitální podoba umožňuje nahrávání příloh k dotazníku. Dle typu návštěvy se doplňují k dotazníku naskenované obchodní nabídky, poskytnuté vizitky, letáky, pořízené fotografie či hlasové nahrávky. Tyto přílohy představují pro revizní editory značnou pomoc při kontrole práce shopperů. Obsah přiložených dokumentů se musí jednoznačně shodovat se skutečnostmi, které byly shopperem zaznamenány do dotazníku. V případě rozporu sráží důvěryhodnost klienta v celou mystery návštěvu a posléze i důvěryhodnost agentury. (IPSOS, 2020)

Kvalita zaznamenaných dat v dotazníku je klíčová pro klienta agentury. Aby měla agentura jistotu správnosti zaznamenaných dat v dotazníku, zřizuje **revizní oddělení**. Každý výstup mystery shoppera (obvykle v podobě vyplněného dotazníku) musí prozkoumat a ověřit jeho pravost pracovníci revizního oddělení. Revizní oddělení se tak sestává z revizních editorů, kteří jsou velmi kvalitně zaškoleni do každého projektu. Mají za úkol každý odevzdaný dotazník osobně zkontrolovat a ověřit jeho správnost vyplnění. Rovněž kontrolují i naplnění scénáře shopperem. Případná lehčí porušení řeší napřímo se shopperem, v případě hrubšího porušení následuje individuální postup dle zjištěného problému.

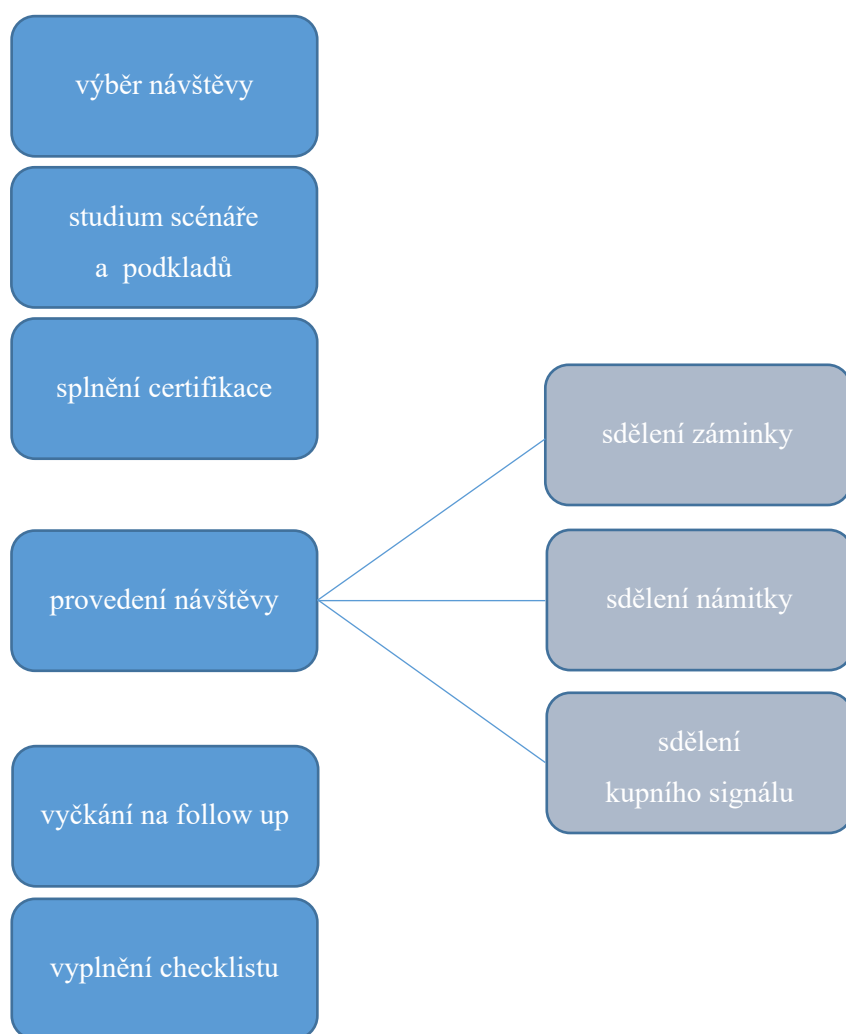
Vedoucím revizního oddělení je **manažer kvality**. Zodpovídá za zaučení všech revizních editorů a řeší hrubší porušení scénářů mystery shoppersy. V případě kladného posouzení dotazníku může být tento výstup postoupen klientovi agentury. (Market Vision, 2020)

Velmi časté je opakování mystery shoppingu u jednoho klienta. Scénář může zůstat stejný, případně dospěje drobných či zásadnějších změn. Sleduje se zde vývoj zákaznického servisu a spokojenosti zákazníků. Jedno provedení návštěv se nazývá projektovou **vlnou**. Vln je obvykle několik do roka v závislosti na domluvě podmínek mezi agenturou a klientem.

Velmi časté je opakování jednotlivých vln v rozestupech měsíců až roka. Nejčastější je však opakování ve vlnách kvartálně. (obvyklé u automotive oblasti či institucí poskytující finanční služby)

Grafické schéma níže shrnuje postup provedení výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu z pohledu výzkumníka – mystery shoppera.

Obr. č. 5 - Proces mystery shoppingu z pohledu výzkumníka



Zdroj: vlastní zpracování na základě IPSOS (2020), Market Vision (2020) a NMS (2020)



## 4.2. Průběh přípravy mystery projektu

Tato kapitola uvádí obecný postup přípravy a vykonání výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu z pohledu klienta a agentury. Kapitola nijak nerozlišuje nepodstatné rozdíly mezi jednotlivými druhy mystery shoppingu (mystery calling, e-mailing aj.)

Samotný průběh celého procesu mystery shoppingu lze vysledovat v několika pohledech podle pozorovaného subjektu. Schéma níže zobrazuje průběh výzkumu z pohledu agentury, která nabízí provedení mystery shoppingu svým klientům. Zcela zásadní je rovněž to, že na výslednou kvalitu výstupu má podstatný vliv samotná práce mystery shoppera. Je proto nezbytné respektovat průběh přípravy právě i z jeho pohledu, který je popsán v předchozí kapitole této práce.

Práce marketingové agentury začíná u vyhledání samotného klienta, tedy společnosti, která má zájem objednat si provedení mystery shoppingu na svých či konkurenčních prodejnách. Zaměstnanci agentury zjistí požadavky a představy klienta. Během zjišťování potřeb nabídne agentura své poznatky z praxe či poskytne různá doporučení.

V případě úspěšného předchozího jednání následuje uzavření smlouvy mezi agenturou a klientem. Ve smlouvě je pevně stanoven rozsah projektu, jeho načasování a bližší specifikace návštěv. Zároveň je sestaven scénář a dotazník pro jednotlivé shoppery. Přesná konstrukce scénáře může být zveřejněna klientovi, avšak obvykle jeho plné znění agentura předává pouze svým shopperům a pro klienta je tedy nedostupná.

Následuje pečlivý výběr konkrétních shopperů z databáze agentury. Výběru shopperů se věnují jednotliví manažeři daného projektu. Při selekci shopperů je nezbytné řídit se požadavky klientů a zároveň vybrat takové profily shopperů, kteří mohou uskutečnit návštěvu dle požadovaného scénáře. Každý mystery projekt je unikátní rozsahem svých požadavků na shoppery, proto se i selekce shopperů musí plně přizpůsobit těmto požadavkům. V určitých druzích projektů shoppeři předávají své osobní údaje prodejnímu personálu. Je tedy u nich nezbytné, aby se jejich profil plně shodoval s požadavky a byl kladen důraz rovněž na ochranu osobních údajů. (Market Vision, 2020)

Po výběru shopperů agenturou přichází na řadu samotní shoppeři. Každý svědomitý shopper pokládá přípravu na projekt jako svoji nejdůležitější část spolupráce na projektu. Příprava na projekt obvykle zahrnuje studium scénáře, případně vyhledávání informací o klientovi a pobočce, kterou má dopředu udělenou k návštěvě. V případě dodatečných otázek shoppera kontaktuje agenturu skrze projektového manažera, se kterým si vyjasní

případné otázky. Některé projekty vyžadují osobní účast na školení či certifikaci, obvykle v sídle agentury. Tento postup je ale spíše ojedinělý z důvodu vyšší časové a finanční náročnosti. (MSPA, 2020)

Přípravě následuje samotná návštěva provozovny, či obecně vykonání mystery shoppingu. Během návštěvy shopper vystupuje přesně dle popisu ve scénáři návštěvy. Po vykonání návštěvy shopper poskytne její zhodnocení za pomoci přiloženého dotazníku. Dotazník obvykle obsahuje uzavřené a otevřené otázky. Vzhledem k úspoře nákladů jsou dotazníky obvykle v elektronické podobě k vyplnění on-line. K dotazníku se přiloží veškeré důkazy o návštěvě spolu s obdrženými materiály (cenové nabídky, vizitky prodejců či fotografie). (IPSOS, 2020)

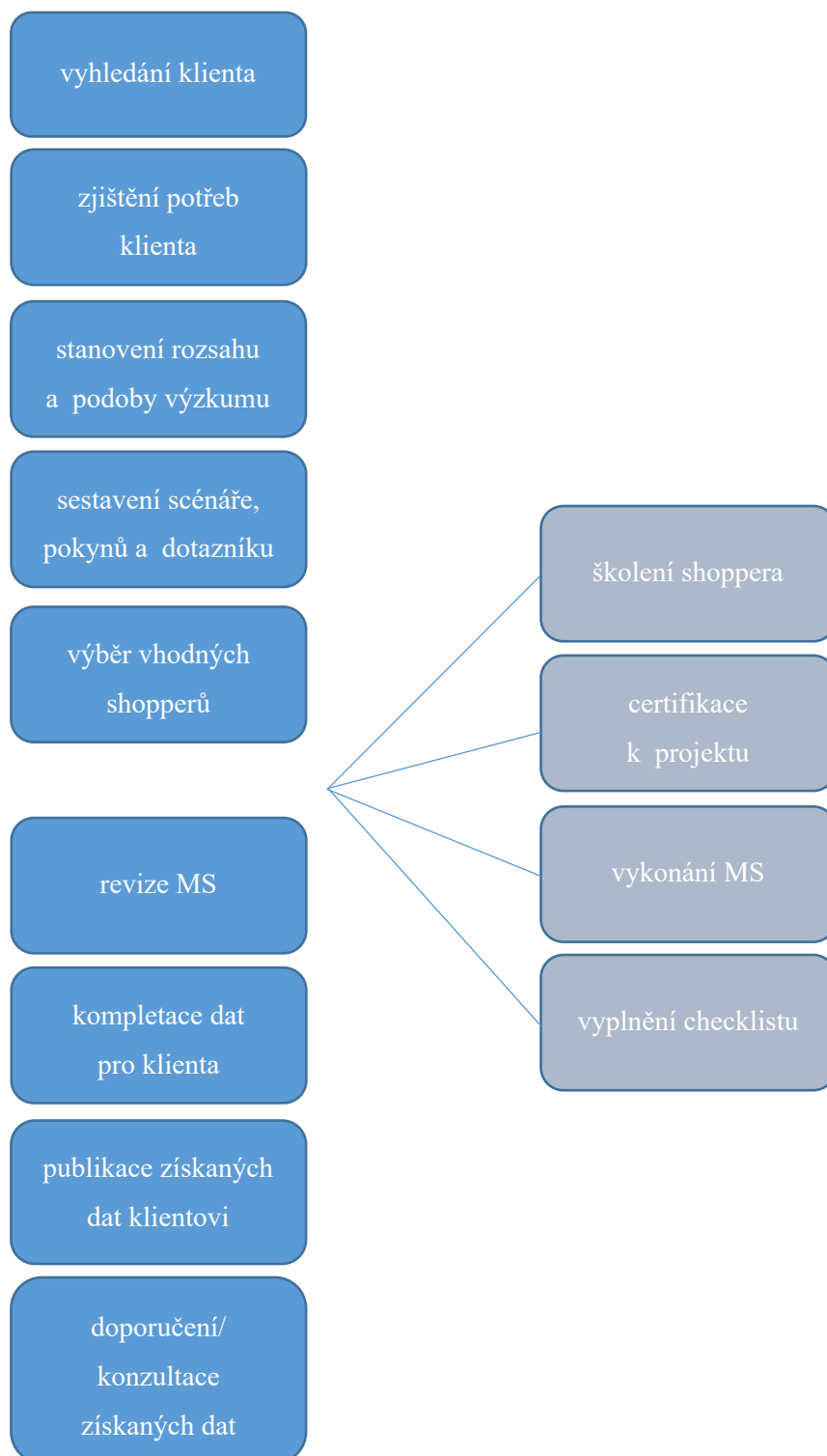
Nesmírně důležitá část procesu, která následuje po odevzdání vyplněného dotazníku, je jeho revize. Revizi dotazníků má na starost obvykle celé samostatné a nezávislé oddělení v rámci agentury. Kontroluje se jak dodržení scénáře shopperem, tak i správnost vyplnění dotazníků. V případech drobného narušení či nesprávného vyplnění je shopper zpětně požádán o nápravu. Pokud ale došlo k hrubému porušení, připadá v úvahu zneplatnění celé návštěvy. Shopper je nadále obvykle vyloučen z daného projektu a nezvládnutá návštěva musí být vykonána jiným shopperem. Jestliže shopper dokáže úspěšně provést návštěvu a vyplnit výstup, dostane potvrzení o zvládnutí návštěvy od agentury a dále se o projekt nijak nestará. (Market Vision, 2020)

Po shromáždění dat z veškerých návštěv v dané vlně dochází ke kompletaci dat. Dle zadání od klienta se data agregují a vytváří se předem definované výstupy dat. Někdy si klient objedná pouze jejich sběr s tím, že si je již sám interně vyhodnotí. Dále jsou data publikována klientovi. Klient může prostřednictvím svých zaměstnanců a jejich manažerů podat reklamaci v případě, že shopper zaznačil nějakou zkušenost jinak, než tomu bylo v realitě. Nastává tedy fáze řešení těchto případných stížností. (MSPA, 2020)

Předaná data poté slouží klientovi pro jeho vlastní účely. Velmi často se následně poměřují s daty z předchozích a později i z příštích vln projektů pro stejného klienta. Předložené schéma graficky znázorňuje celý proces provedení výzkumu za pomoci využití techniky mystery shoppingu v praxi z pohledu agentury.

Celý proces je graficky shrnut ve schématu na následující straně.

Obr. č. 6 - Průběh mystery shoppingu z pohledu agentury



Zdroj: vlastní zpracování na základě IPSOS (2020) a Market Vision (2020)

### 4.3. Deskripce etických kodexů a sdružení agentur

Nejen na celém světě, ale i v České republice je větší množství firem (agentur), které nabízejí služby v oboru výzkumu trhu a veřejného mínění. Ve velkém procentu případu tyto společnosti přichází do kontaktu s citlivými údaji, se kterými je žádoucí pracovat velmi odpovědně a svědomitě. Nároky na co nejpreciznější práci s citlivými údaji přichází nejen ze strany jiných podnikatelských subjektů (často zadavatelů výzkumu), ale i ze strany legislativy. Mimo jiné i právě proto vzniklo několik sdružení agentur, které pracují jak na národní úrovni, tak i mezinárodně.

#### ESOMAR

ESOMAR je nadnárodní organizace, která nepůsobí za účelem zisku, nýbrž za účelem **propagace výzkumu trhu**, veřejného mínění či analýzy dat. Založena byla již v roce 1947 a působí skrze své členy ve více než 130 zemích po celém světě. Organizace zahrnuje víc než 6 000 členů a 550 agentur. Pravidelně rovněž **pořádá školení, publikuje odborné příručky či průvodce a návody pro výzkum trhu**.

Mezi nejdůležitější činnosti patří **tvorba zásad provádění výzkumu trhu** – **ICC/ESOMAR**. Tyto zásady obvykle dále přejímají národní sdružení, které jejich aplikaci vyžadují dále od svých členských agentur. (ESOMAR, 2020)

#### SIMAR

Sdružení agentur SIMAR je **nezisková organizace**, která vznikla již v roce 1994 a **zaměřuje se na podporu, propagaci a obohacení výzkumu trhu**. Členství v tomto sdružení je otevřeno všem subjektům, které působí v oboru výzkumu trhu či výzkumu veřejného mínění a zároveň mají provádějí a objektivně interpretují výzkum ve vysoké kvalitě. Členové sdružení se snaží aktivně oblast svého působení kultivovat a tím napomáhat k budování dobrého jména celého oboru. (SIMAR, 2020)

Cílem sdružení SIMAR je tedy **budování hodnoty a propagace výzkumu trhu a dodržování metodických a etických standardů**. Napomáhá rovněž v oblasti kultivace a vzdělávání trhu či tvoří různé programy pro výzkumnou komunitu či zadavatele výzkumů.

Sdružení SIMAR vytváří i vlastní metodické standardy kvality sběru dat a stejně tak kontrolu jejich dodržování v členských agenturách za pomoci pravidelných kontrol kvality. (SIMAR, 2020)

Sdružení SIMAR je členem nadnárodního sdružení ESOMAR a zároveň tvoří národního reprezentanta ESOMARu v České republice. Zároveň je sdružení SIMAR členem Hospodářské komory České republiky, jejíž cílem je vytvářet a prohlubovat příznivé podmínky pro podnikání mimo jiné dodržování etického kodexu této komory.

Spolu s preambulí obsahují etické zásady sdružení SIMAR celkem čtyři hlavní články, které zjednodušeně stanovují a definují:

- Veškerá činnost v oboru marketingového výzkumu je v souladu s platnými kodexy vydanými sdružením ESOMAR či EFAMRO.
- Povinnosti pro členy sdružení – dodržování legislativy státu, cti či vymezení se nekalé soutěži či nekorektních postupů a přístupů jak uvnitř společností, tak i navenek
- Své etické jednání opírá SIMAR a jeho členské agentury o spolupráci s ostatními profesními a podnikatelskými institucemi stejně jako o kooperaci s dalšími partnery a institucemi z oblasti státní a veřejné správy.
- SIMAR doporučuje tvorbu i vlastních etických zásad činností členů sdružení, pokud je to uznáno za užitečné a prospěšné. (SIMAR, 2020)

Jak je již zmíněno výše, zásady sdružení SIMAR vycházejí z již vytvořených pravidel a kodexů, zejména tedy ICC/ESOMAR. Neméně důležitý fakt je, že **vychází z ustanovení národní legislativy**, především ze zákona č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.

Mezi nejdůležitější obsahové a etické zásady mystery shoppingu vydané sdružením SIMAR (2020) autor považuje a shrnuje:

- Zkoumaný subjekt není v době výzkumu (respektive dotazování či pozorování) obeznámen s tím, že je zkoumán.
- Výzkumníci musí zaručit, že svojí činností bude respektována důvěryhodnost výzkumu a že nebudou poškozovat či znevýhodňovat zkoumaný subjekt v jeho práci.
- Je zcela zásadní postupovat dle platné legislativy na území daného státu a respektovat jurisdikci.
- Zkoumaný subjekt nesmí být tázán na to, co by v něm vyvolávalo psychickou obavu o jejich osobní bezpečnost, například co se týče místa, nezpůsobilosti, rodu či etnika.
- Mystery shopping nesmí být využíván za účelem penalizace zaměstnanců v podobě jejich propouštění či jiných přímých postihů.

Z uvedených zásad jasně vyplývá, že **technika mystery shoppingu nevznikla z důvodu penalizace zaměstnanců, nýbrž zjištění úrovně zákaznické spokojenosti**. V praxi by výsledky mystery shoppingu měly jednoznačně sloužit nápravě ve smyslu zjištění pochybení, které se následně zainteresované strany budou snažit konstruktivně vyřešit. V opačném případě je celkem velká pravděpodobnost kolize s uvedenými zásady.

Dle databáze agentur začleněných ve sdružení SIMAR (2020) jsou v oblasti výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu činné následující společnosti:

- Confess
- GfK
- Ipsos
- Median
- NMS
- SC&C market research
- STEM MARK

## **MSPA**

Výše zmíněné sdružení se zabývá podporou výzkumu trhu obecně. Existuje však ale sdružení, které **svoji činnost spojilo s mystery shoppingem**. Jedná se například o sdružení MSPA. Toto sdružení operuje na základě regionálních poboček, které jsou rozmístěny po celém světě. Hlavním cílem tohoto sdružení je rozšiřování akceptace této techniky a její neustálé vylepšování reputace nejen u odborné společnosti.

Mez dalšími cíli organizace můžeme shledat:

- tvorba a vymezení profesních standardů a etických pravidel,
- vzdělávání poskytovatelů této techniky a zkoumaných subjektů. (společností),
- zlepšení image celého průmyslu,
- spojovat organizace poskytující služby v oblasti s cílem sdílení informací mezi sebou.

Sdružení **spojuje přibližně 450 členských organizací** a agentur po celém světě. Již neplatí, že členi tohoto sdružení poskytují pouze výzkum za pomoci mystery shoppingu. Ústředním orgánem sdružení je Rada a dále Globální poradní výbor. Volba do těchto orgánů probíhá každých 5 let a jsou voleni zájemci z řad dobrovolníků. (MSPA, 2020)

Sdružení operuje od roku 1998, kdy začínalo se svojí činností s přibližně 70 členy. Již na přelomu tisíciletí bylo v tomto sdružení přes 200 členských organizací. Sdružení agentur MSPA je rozděleno do následujících regionálních poboček:

- America,
- **Europe/Africa,**
- Asia/Pacific.

V pobočce Europe/Africa lze najít několik na českém trhu působících agentur jako například:

- NMS, Market Vision a další.

Od jiných sdruženích se tato organizace odlišuje také tím, že **nabízí pro všechny shoppery podpůrné funkce**. Mezi tyto funkce se dá zařadit jejich mezinárodní certifikace, ale i uživatelské fórum pro shoppery či různá upozornění či rady a tipy. Jedná se tedy o vhodný zdroj informací a poznatků především pro začínající shoppery. (MSPA, 2020)

#### 4.4. Druhy mystery shoppingu

Sběr dat za pomoci techniky mystery shoppingu zahrnuje různé metody a postupy, které se mohou lišit u různých zadavatelů výzkumu. Velmi často se však může jednat dokonce o kombinaci těchto metod. Níže jsou popsány nejpoužívanější metody: (SIMAR, 2020)

##### **Mystery návštěva**

Jedná se o klasickou návštěvu provozovny zkoumaného subjektu, kde dojde k interakci mezi prodejním personálem a mystery shopperem. Shopper zde postupuje podle zadaného scénáře a jeho úkolem je projít prodejním rozhovorem s prodejním personálem. Následně se obvykle hodnotí nejen prodejní rozhovor, ale i stav a úklid prodejny. (Eger, 2017)

Dle Štěrbové (2015) se standardní prodejní rozhovor může dělit na tyto části:

- úvod, navázání kontaktu,
- identifikace potřeb zákazníka,
- předložení nabídky či řešení potřeb zákazníka,
- závěr, rozloučení se se zákazníkem.

Kotler (2013) však doplňuje stále důležitější část k výše uvedenému schématu v podobě **dlouhodobé péče o zákazníka**. V praxi se může jednat například o zpětný kontakt, při kterém může prodejce zjistit důvody odmítnutí koupě, případně doplnit zákazníkovi

potřebné produktové informace, ale i předložit vhodné argumenty na námitky zákazníka. Tento postup je samozřejmě pouze možný za toho předpokladu, že si prodejce zjistí či ověří kontaktní údaje na zákazníka během původní návštěvy.

### **Mystery calling**

Již z názvu vyplývá, že se jedná o kontakt pomocí telefonického spojení mezi zákazníkem (mystery shopperem) a prodejním personálem. Výzkumník opět postupuje dle zadaného scénáře a následně hodnotí proběhlý rozhovor.

Velmi často se tento postup používá v kombinaci s mystery návštěvou. Telefonický rozhovor poslouží za účelem objednání se na návštěvu. Nicméně i během tohoto kontaktu by měly zaznít vhodné otázky a zjišťování potřeb ze strany prodejního personálu. (Market Vision, 2020)

Některé agentury využívají pro sběr dat i telefonní ústředny, které dokážou výzkumníkovi přidělit fiktivní telefonní číslo, na které je přesměrováno jeho vlastní telefonní číslo. Ústředna rovnou automaticky rozhovor nahrává. Je tak tímto způsobem velmi zrychlen proces sběru dat a je zde i minimální riziko odhalení mystery shoppera a znehodnocení všech získaných dat.

### **Mystery e-mailing**

Mystery e-mailing funguje velmi obdobně jako předchozí metoda. E-mail může sloužit jako jediný prostředek komunikace, může se ale jednat jako úvodní kontakt před mystery návštěvou. Obvykle se sleduje rychlost reakce pracovníka na přijatý e-mail od výzkumníka. Mystery e-mailing je rovněž využíván jako navazující činnost (follow up) po proběhlé návštěvě.

Prodejci využívají e-mailového kontaktu k poslání nabídky či doplňujících materiálů. (katalogy, ceníky apod.) (Market Vision, 2020)

### **Mystery návštěvy webových stránek**

Zde se nejedná o typický mystery shopping. Výzkumník obdrží pokyny, kde má napsáno, jaké informace má na daném webu zjistit a vyhledat. Následně se posuzuje, jak rychle dané informace našel na webu. Velký prostor je věnován tomu, jaké emoce měl výzkumník během hledání informací na webu.

Další podobou může být využití webu k objednání se na návštěvu či získání dodatečných informací prostřednictvím webových formulářů, které zprávu výzkumníka přepošlou



prodeji. V tomto případě je následný postup prakticky totožný s mystery e-mailingem. (MSPA, 2020)

### **Mystery delivery**

Jedná se o mystery shopping zaměřený na posouzení kvality servisu během poštovních a doručovacích služeb. Při této metodě výzkumník posuzuje úroveň kvality servisu a případného rozhovoru s pracovníkem doručovatelské společnosti. (MSPA, 2020)

### **Mystery flying**

Metoda mystery shoppingu zaměřená na služby v leteckém průmyslu se nazývá mystery flying. Mystery shopper je zde zároveň cestujícím, který má za úkol dle stanového scénáře vystupovat jako běžný cestující, který avšak sleduje úroveň kvality zákaznického servisu nejen během samotného letu letadla.

Pozornost je zde zaměřena i na předletovou přípravu i nabídku dodatečných služeb na palubě. Z důvodu vyšších nákladů na pořízení sběru dat se nejedná o příliš často využívanou metodu. (MSPA, 2020)

### **B2B mystery**

Velmi dynamicky rozvíjející metodou mystery shoppingu je tzv. B2B mystery. Výzkumníkem zde je myšlena jiná společnost, která poptává určité služby či produkty. Průběh návštěvy bývá v případě prodeji B2B často odlišný. Mezi největší odlišnosti patří větší množství návštěv či kontaktů v rámci výzkumu daného prodejního místa a dlouhodobé zapojení konkrétního výzkumníka do určitého projektu. (SIMAR, 2020)

## **4.5. Typy mystery shoppingu**

Se stále rozvíjejícím oborem výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu se výzkumník může setkat s různými typy mystery shoppingu. Tato kapitola se snaží vyjmenovat alespoň základní typy mystery shoppingu, v odborné literatuře či v praxi se lze setkat ale ještě s více typy či specifickými nároky návštěv: (IPSOS, 2020)

- klientská/neklientská návštěva,
- s odhalením mystery shoppera na konci návštěvy,
- se zpětným kontaktem,
- s předchozím objednáním shoppera na návštěvu,
- mystery shopping na předem určeného konkrétního prodejce.

## 5. Definice bankovníctví

Na úvod této podkapitoly je nezbytné definovat banku jako subjekt ekonomiky. Dle České bankovní asociace se banka definuje takto: „Společnost oprávněná přijímat depozita (vklady) a poskytovat finanční a platební služby. Její základní činností je shromažďování dočasně volných peněžních prostředků a jejich poskytování formou úvěru.“. (Česká bankovní asociace, 2020)

Podle právního vymezení č. 21/1992 Sb., o bankách, ve znění pozdějších předpisů, je banka právnická osoba se sídlem v ČR, která je založena jako akciová společnost a která **přijímá vklady veřejnosti, poskytuje úvěry** a dále k uvedeným činnostem musí obdržet bankovní licenci od České národní banky.

Z uvedených definic vyplývá primární funkce bank. **Nabídky bank se neustále rozšiřují a banky tedy nabízí čím dál bohatší spektrum řešení potřeb svých zákazníků.** Tento trend ostatně již dříve popisuje už i Dvořák (1999) ve své více obecné definici: „Banka je druh finančního zprostředkovatele, jehož hlavní činností je zprostředkování pohybu finančních prostředků mezi jednotlivými ekonomickými subjekty při využití přijímání vkladů a poskytování úvěrů...“. Je však zcela jasné, že nabídka těchto společností je dnes daleko širší.

Typická kompletní nabídka moderních bank se nesoustřeďuje striktně na umožnění vkladů a poskytování úvěrů. **Banky nabízí rovněž například pojišťovací, investiční, hypoteční produkty a dále i odborné finanční poradenství či zprostředkování prodeje energií.** (CSAS.cz, 2019)

Definice banky jako instituce vhodně doplňuje a shrnuje rovněž Belás (2013), který tvrdí, že banky umožňují vhodně alokovat volné finanční prostředky od těch subjektů, které jich mají nadbytek, k těm, kteří mají potřebu využít cizí zdroje či jsou deficitní.

### 5.1. Charakteristika retailového bankovníctví

Jako retailové bankovníctví se označuje ta část bankovních služeb, která je určena pro **maloobchodní klienty.** Služby bank v tomto sektoru provází velmi časté změny a vývoj v reakci na konkurenční trh či vývoj technologií. Na trhu se objevují stále nové bankovní domy a konkurence na tomto poli je stále na vyšší úrovni. Zároveň probíhají i časté fúze jednotlivých bank za účelem zvýšení kvality a dostupnosti služeb zákazníkům. (Belás, 2013)

Banky rozšiřují svoji nabídku a obvykle se nebojí využívat moderní technologie. Moderní technologie umožňují rychlejší a stále bezpečnější přístup k ovládní bankovních produktů. Některé banky dokonce nabízejí **vyřízení běžných požadavků pouze prostřednictvím internetu na dálku** a bez fyzické přítomnosti klienta na pobočce. (Mishkin, 2013)

Nezastupitelnou roli v prodejním procesu na pobočkách bank tedy tvoří kromě vybavení i samotní prodejci a poradci. Často právě na jejich odbornosti a přístupu velmi záleží při dosahování prodejních cílů. (Horvátová, 2010)

I přes zmíněný vývojový trend se bankovní společnosti snaží o **neustálé modernizování svých poboček**. Některé banky otevírají své pobočky v nákupních centrech nebo i v menších obcích. Na základě tohoto vývoje je patrné, že se banky snaží jít klientům naproti a být jim stále fyzicky nablízku. Standardem na pobočkách se rovněž stalo nasazení specializovaných zařízení jako vkladomaty, platbomaty a jiné technologické vybavení. (Mejstřík, 2014)

Z výše citovaných publikací je zřejmý trend bankovních institucí ve snaze nabídnout klientům ovládní svých bankovních produktů prostřednictvím digitálních prostředků na dálku. Některé instituce nabízejí sjednání bankovních produktů, například osobního účtu, výhradně on-line bez nutnosti fyzického navštívení bankovní pobočky. (MONETA, 2020)

Na druhé straně většina bank stále investuje nemalé prostředky k neustálé modernizaci svých poboček a rozvoji prodejního personálu. Modernizaci poboček lze sledovat i v jiných parametrech než v pouhém využití aktuálních digitálních přístrojů. Dle Mikuláščíka (2010) **dochází ke značnému vývoji i v oblasti vzhledu a layoutů provozoven**. Banky se snaží odstraňovat bariéry mezi personálem a klientem. Mezi tyto bariéry mohou patřit například velké stoly mezi pracovníkem a klientem či monitory výpočetní techniky. Tyto bariéry mohou u velké části zákazníků způsobit, že se během návštěvy cítí nekomfortně a dochází pak k menšímu objemu uzavřených produktů.

Z bankovních poboček se tak stává moderní prostředí, které nepůsobí na klienta příliš konzervativně a usedle. **Klienti se na takových pobočkách cítí uvolněně**. Nežádka tyto pobočky obsahují prostor pro odpočinek klientů, dětské koutky či prostředí pro uvaření kávy apod.

Lze tedy tvrdit, že možnost moderní obsluhy či zřízení bankovních produktů přivítali zákazníci bank s nadšením a celkem často je využívají. Avšak dle Horvátové et al. (2010) zůstávají moderní pobočky stále velmi silným a důležitým prvkem a silou k uzavírání

nových obchodních příležitostí. Je tedy zřejmé, že kromě samotného vybavení poboček mají nesmírný vliv a moc prodejní poradci (bankéři) na pobočkách.

Belás (2010) vhodně doplňuje výše zmíněné informace poznámkou, že každá bankovní společnost má svoji odlišnou strategii, ze které následně vychází konkrétní postup banky ve smyslu přístupu k modernizaci poboček či úroveň nasazení digitálních či moderních prostředků.

Dle Minh a Huu (2016) by tedy měl být nezbytný pro-zákaznický přístup bankovních společností v zájmu udržení stávajících a přilákání nových zákazníků. Jejich **studie rovněž ukazuje na propojení mezi excelentním zákaznickým servisem a zákaznickou spokojeností s následnou loajalitou klientů**. Solidní úroveň zákaznického servisu může bankám snížit marketingové náklady a zvýšit zisky. Rovněž se díky dostatečnému servisu zabrání četné retenci současných zákazníků.

## 6. Charakteristika vybraného subjektu

Vzhledem k vlastnímu výzkumu v rámci praktické části předložené diplomové práce následující kapitola detailněji popisuje zvolený podnik a představuje jeho produkty.

**Kooperativa pojišťovna, a.s., Vienna Insurance Group** (dále jen Kooperativa) je univerzální pojišťovnou, která nabízí široké portfolio služeb. Mezi tyto služby patří nejen pojišťovací produkty, ale i bankovní služby. Své služby nabízí nejenom občanům, ale drobným firmám a velkým podnikům. Kooperativa pojišťovna má stabilní zázemí ve skupině Vienna Insurance Group. (Kooperativa, 2020)

Skupina Vienna Insurance Group je předním specialistou na oblast pojištění nejen v Rakousku, ale v celé střední a východní Evropě. Operuje v 25 zemích a spadá pod ní více než 50 společností. Díky tomu je zavedenou značkou, která může nabídnout kvalitní servis, jistotu a blízkost všem svým klientům. Jedná se kótovanou společnost na burze. Má nejvyšší rating v rámci hlavního indexu Vídeňské burzy ATX, její akcie jsou kótovány i na Burze cenných papírů v Praze. (Vienna Insurance Group, 2020)

V pojišťovně Kooperativa se klade **důraz na kvalitu** poskytovaného servisu a porozumění situacím z každodenního života svých klientů. Důvěra v instituci je vzbuzena na základě rychlého a osobního řešení pojistných událostí, ale rovněž i během klasického kontaktu s pracovníky pojišťovny.

Pojišťovna Kooperativa působí na českém trhu již 28 let a má přes 2,5 milionu klientů. Zaměstnává přes 4 000 zaměstnanců. (Kooperativa, 2020)

Zaměstnanci společnosti se musí řídit **etickým kodexem** společnosti. Tento kodex se sestává z deseti hlavních bodů, přičemž seznam níže uvádí některé z nich:

1. dodržování právních předpisů a vnitřních norem,
2. s klienty se jedná vždy profesionálně a komunikace s nimi je férová,
3. panuje respekt práva na konkurenci,
4. ochrana důvěrných informací, osobních informací a dat,
5. vyvarování se střetům ve všech podobách a úrovních,
6. korupce, uplácení a jiné podvody nejsou tolerovány a ani podporovány,
7. společnost se zásadně vyhýbá porušení pravidel hospodářské soutěže, diskriminaci či obtěžování v jakékoliv formě. (Etický kodex společnosti, 2020)

Kooperativa pojišťovna dosáhla v roce 2017 hospodářského výsledku před zdaněním 175,4 milionů korun, v roce 2018 to bylo již 170,4 milionu korun.

Společnost Kooperativa pojišťovna, a.s. uzavřela **strategickou smlouvu o spolupráci** při distribuci produktů s Českou spořitelnou. Tato smlouva představuje dlouhodobou spolupráci mezi pojišťovací skupinou VIG a finanční skupinou ERSTE na trzích ve střední a východní Evropě. Díky této smlouvě drží Kooperativa a Česká spořitelna dominantní postavení na trhu bankopojištění.

V praxi toto spojení funguje tak, že na pobočkách České spořitelny lze uzavírat pojišťovací produkty a naopak, na pobočkách Kooperativy si lze uzavřít vybrané bankovní produkty. Toto strategické partnerství je uzavřeno do roku 2033 s předpokladem i dalšího prodloužení. (tisková zpráva, 2018)

### **6.1. Pojišťovací produkty společnosti**

Pojišťovna Kooperativa má ve svém portfoliu několik druhů pojištění, kterými se snaží pokrýt všechny potřeby občanů či jiných společností v oblasti pojištění. Kapitoly níže se věnují krátkému popisu hlavního účelu, charakteristik a výhod pojistných produktů. (Kooperativa, 2020)

#### **6.1.1. Životní pojištění**

Oblast životního pojištění spravuje produkt, který se jmenuje Životní pojištění NA PŘÁNÍ. Toto pojištění nabízí ochranu před následky v případě úmrtí osoby či jejího úrazu, nemoci a dalších rizik. Díky sjednání tohoto produktu je pojištěná osoba finančně zajištěná a dokáže si udržet životní standard shodný s tím, který měla před pojistnou událostí.

Tento konkrétní produkt nabízí klientům sestavit si rozsah krytí přesně dle individuálních potřeb daného klienta. Obvykle se přistupuje k pojištění smrti, invalidity a vážných úrazů či nemocí. Přednost při sjednání tohoto pojištění je dávana primárně zajištění před dlouhodobými následky. Mezi klíčové parametry a výhody produktu patří: (Kooperativa, 2020)

- jednoduchost a srozumitelnost,
- cenová dostupnost bez požadovaného minimálního pojistného,
- srozumitelně psané pojistné podmínky,
- odměna za věrnost,
- zahrnuje splácení případného úvěru či hypotéky.

Vhodnou doplňkovou službou může být odložení části volných finančních prostředků. Tyto volné finanční prostředky se automaticky zhodnocují v investičních fondech. (Kooperativa, 2020)

### 6.1.2. Pojištění majetku

Pojištění majetku je značně širokým pojmem, který obsahuje mnoho druhů pojištění. Některé druhy pojistných smluv kryjí souhrnně více druhů majetku. Pojištění jde sjednat i na konkrétní movité věci – kola, lodě, golfové hole apod. (Kooperativa, 2020)

Pojištění nemovitého majetku zahrnuje pojištění rodinných domů, domácnosti, bytu, bytového domu, chaty či chalupy.

Uvedená pojištění se dají sjednat vždy ve dvou variantách – PRIMA a KOMFORT. Předložená tabulka porovnává tyto 2 varianty v případě pojištění bytu:

Tab. č. 2 - srovnání variant pojištění Prima a Komfort

<b>RIZIKA</b>	<b>PRIMA</b>	<b>KOMFORT</b>
<b>požár, vodovodní škody, vichřice, kroupy, blesk...</b>	ano	ano
<b>asistenční služby</b>	ano	ano
<b>náhradní ubytování</b>	ano	ano
<b>pojištění elektromotorů proti zkratu nebo přepětí</b>	ano	ano
<b>krádež či loupež</b>	ne	ano
<b>zatečení atmosférických srážek</b>	ne	ano
<b>únik vody</b>	ne	ano
<b>poškození zateplení domu zvířetem</b>	ne	ano
<b>poškození oplocení</b>	ne	ano
<b>havárie rozvodů</b>	ne	ano
<b>benefit OBNOVA</b>	ne	ano

Zdroj: web společnosti Kooperativa, 2020

Pojištění kryje nejenom samotnou nemovitost ale i příslušné nebytové prostory včetně stavebních součástí a příslušenství. Výjimkou nejsou ani garáže či sklepní kóje. (Kooperativa, 2020)

Velmi vhodným doplňkovým nástrojem tohoto pojištění je **indexace** (či valorizace pojistné částky). Díky tomuto nástroji dochází k samovolné aktualizaci pojistné částky a pojistného v závislosti na vývoji spotřebitelských cen služeb a zboží. Nehrozí tak, že v případě pojistné události, bude klientovi vyplacena nižší výplata pojistného z důvodu nesprávně stanovené výše pojistné částky. Tento nástroj je vhodný obzvláště v době, během které dochází k razantnímu navýšení cen nemovitostí na trhu. (Kooperativa, 2020)

### 6.1.3. Pojištění odpovědnosti

Pojištění odpovědnosti zbavuje pojištěnou osobu finanční odpovědnosti vůči jinému subjektu, pokud mu způsobí nějakou škodu. Pojištění odpovědnosti má celou řadu poddruhů dle následujícího seznamu:

- odpovědnost z občanského života,
- z vlastnictví nemovitosti,
- z povolání,
- zákonné pojištění pro zaměstnavatele,
- pro manažery,
- pro podnikatele. (Kooperativa, 2020)

Pojištění z občanského života se týká náhrad škod, které jsou způsobeny neopatrným chováním pojištěné osoby. Zároveň kryje odpovědnost za chování dětí či domácích zvířat pojištěné osoby. Z pojištění lze čerpat prostředky na uhrazení nákladů nejen samotné způsobené materiální škody, ale za újmu na zdraví či na právní ochranu pojištěné osoby. (Kooperativa, 2020)

Územní rozsah pojištění platí na celou Evropu a zákazník si může zvolit limit plnění ve výši 1 mil. Kč, 2 mil. Kč, 5 mil. Kč, 10 mil. Kč a 20 mil. Kč.

Pojištění odpovědnosti z vlastnictví nemovitosti se sjednává pro případy způsobení újmy na cizím majetku či zdraví, která je způsobena nemovitostí pojištěné osoby. Příkladem může být pád se zraněním cizí osoby na chodníku před rodinným domem, či rozšíření požáru z vlastní nemovitosti na nemovitost v těsném sousedství. Obvykle je toto pojištění součástí balíčku u jiných pojištění – pojištění rodinného domu, bytu či bytového domu. (Kooperativa, 2020)

Pojištění odpovědnosti z povolání se zřizuje pro ty případy, kdy dojde ke škodě, která vznikla během výkonu povolání. Pojištění se sjednává pro územní platnost celého světa.



Pojištěné osoby se tímto pojištěním chrání před sankcemi zaměstnavatele, který po nich může požadovat až 4,5násobek jejich průměrného hrubého měsíčního platu. (Kooperativa, 2020)

Každý podnikatel či společnost, která zaměstnává alespoň jednoho člověka musí být ze zákona pojištěna pro případ pracovního úrazu či nemoci z povolání. Pojištění se vztahuje na všechny zaměstnané osoby, na základě níže uvedených pracovních kontraktů:

- pracovní smlouvy,
- dohody o pracovní činnosti,
- dohoda o provedení práce. (Kooperativa, 2020)

#### **6.1.4. Cestovní pojištění**

Cestovní pojištění se vztahuje na jednotlivé osoby či jejich skupiny, které se chystají vycestovat z České republiky. Na rozdíl od veřejného zdravotního pojištění se z tohoto pojištění se hradí léčebné výlohy v dané destinaci. Součástí tohoto pojištění je pokrytí nákladů na převoz osoby zpět do domovské země či repatriaci jejího těla.

Dispozici jsou dvě varianty pojištění – KLASIK a PLUS. Tyto varianty se liší především limity plnění. Nad rámec klasického cestovního pojištění si lze připojistit na další rizika a předměty spojené s cestováním:

- pojištění majetku a odpovědnosti,
- asistenční služba,
- provozování aktivních sportů,
- storno zájezdu,
- sportovní vybavení. (Kooperativa, 2020)

#### **6.1.5. Pojištění vozidel**

Pojištění vozidel je velmi rozšířeným produktem pojišťovny Kooperativa. Pojištění vozidel se může vztahovat jak na osobní vozidla, tak na motocykly, nákladní vozy, autobusy, přívěsy či celé flotily vozových parků. Rovněž poskytují řadu asistenčních služeb a volitelných doprovodných připojištění. Zákonné povinné ručení doplňuje nadstandardní pojištění havarijní.

Pojištění vozidel se dá také rozšířit na rizika odcizení, živlu či vandalismu. Předmětné pojištění může mít mnoho forem a může zahrnovat velmi široké spektrum rizik, například dle seznamu dále:

- pojištění skel,
- úhrada nákladů na náhradní vozidlo během opravy vlastního,
- pojištění GAP (dorovnání kupní ceny vozidla),
- pojištění zavazadel,
- pojištění vozidla zvěří,
- pojištění před následky vzniklé při vjetí do výmolů na vozovce. (Kooperativa, 2020)

#### **6.1.6. Pojištění malých a středních podnikatelů**

Pojištění malých a středních podnikatelů představují specifické produkty pro přesně specifikovanou skupinu pojištěnců. V praxi se může jednat o pojištění nemovitých i movitých objektů, ale i odpovědnost za újmu jiným osobám či subjektům z provozu firmy. (Kooperativa, 2020)

Pojištění zahrnuje i krytí v případě materiálních škod či nemajetkové újmy v rámci poskytování služeb zdravotnickými zařízeními, lékařskými ordinacemi či hotely. Pojišťovna Kooperativa se snaží o nabídku aktuálních produktů, a tak se lze setkat i s pojištěním v oblasti kybernetických rizik. (Kooperativa, 2020)

### **6.2. Bankovní produkty společnosti**

Na základě smlouvy o strategickém partnerství se stává pojišťovna Kooperativa rovněž podnikem, který poskytuje svým zákazníkům nad rámec pojišťovacích produktů i bankovní služby. Tato dohoda vznikla v roce 2004 spojením dvou pojišťoven (Kooperativa a Pojišťovna České spořitelny), které patřily pod skupinu VIG. Pojišťovna Kooperativa se tímto krokem stala jedničkou na českém trhu v bankopojištění. (E15, 2017)

#### **6.2.1. Hypoteční úvěr a Americká hypotéka ČS**

Klienti si na pobočkách pojišťovny Kooperativy mohou sjednat hypoteční úvěr, díky kterému mohou realizovat vlastní představy o bydlení. Hypoteční úvěr od České Spořitelny využívá přibližně necelých 200 tisíc klientů a každý měsíc jich přibývá kolem 2 tisíc. Společnost nabízí výhodnější podmínky při refinancování úvěru a zároveň nabízí vedení účtu k hypotéce bez poplatků. (Kooperativa, 2020)

Při uzavření Americké hypotéky může klient čerpat od 150 tisíc do 2 milionů korun. Doba splatnosti úvěru lze prodloužit až na 20 let. Oproti klasickým spotřebitelským úvěrům nabízí zákazníkům nižší úroveň úročení. U Americké hypotéky není určen účel

poskytnutých prostředků. Lze je tak využít jak na nákup či rekonstrukci bydlení, tak i na nákup jiného druhu zboží či služeb. (ČSAS, 2020)

Přidaná hodnota pro klienta je ta, že při využití služeb Kooperativy se lze rovnou připojistit pro případ neschopnosti splácet tento úvěr. Úvěr je vždy zajištěn zástavním právem k nemovitosti, kterou vlastní spotřebitel. (ČSAS, 2020)

### **6.2.2. Stavební spoření a úvěr od Stavební spořitelny ČS**

Dalším bankovním produktem, kterým si zákazníci mohou dopomoci k realizaci vlastní představy o bydlení představuje stavební spoření, respektive úvěr ze stavebního spoření. Jedná se o produkt, kde je možné setkat se se státní podporou, čili úroky. Obvykle se smlouva uzavírá na dobu neurčitou, avšak z pohledu státní podpory je významný šestiletý cyklus spoření. (Kooperativa, 2020)

Uspořené prostředky lze využít bezúčelově a na cokoliv. Při maximální státní podpoře dochází k zhodnocení vkladů až o 3,4 % ročně. Vklady jsou navíc bezpečně uloženy a ze zákona pojištěny. Účast v tomto spoření navíc otevírá klientům cestu k žádosti o atraktivní úvěr ze stavebního spoření s nízkou úrokovou sazbou, která je navíc garantována po celou dobu splácení. (Kooperativa, 2020)

Autor však upozorňuje na nevýhody spojené při využívání tohoto produktu. V případě přerušení spoření a výběru prostředků během šestiletého cyklu spoření hrozí ztráta všech státních příspěvků. Další nevýhody lze spatřit v celkem velkých nákladech produktu – vstupní poplatek dle zvolené cílové částky a poplatek za vedení účtu.

Úvěrem ze stavebního spoření lze financovat potřeby v oblasti bydlení od pořízení nemovitosti po její rekonstrukci či ostatní investice do bydlení. (Kooperativa, 2020)

### **6.2.3. Důchodové zabezpečení**

Dalším produktem se státní účastí je doplňkové penzijní spoření. Představuje tak výhodnou formu dlouhodobého spoření s cílem zajistit doplňkové příjmy při odchodu do důchodu. Tabulka níže ukazuje minimální a maximální podíl státní podpory při různých částkách, které klient měsíčně spoří v rámci penzijního spoření.

Tab. č. 3 - Státní příspěvek do penzijního spoření

Vklad klienta	Státní příspěvek	Zhodnocení vkladu v %
300,- Kč	<b>90,- Kč</b>	30%
400,- Kč	<b>110,- Kč</b>	28%
500,- Kč	<b>130,- Kč</b>	26%
600,- Kč	<b>150,- Kč</b>	25%
700,- Kč	<b>170,- Kč</b>	24%
800,- Kč	<b>190,- Kč</b>	24%
900,- Kč	<b>210,- Kč</b>	23%
1.000,- Kč	<b>230,- Kč</b>	23%

Zdroj: Finance.cz, 2020

Penzijní fond České spořitelny byl založen již v roce 1994. Byl tedy jedním z prvních penzijních fondů v České republice. Založení a vedení účtu je zcela zdarma. Velkou výhodou tohoto spoření je, že spořené prostředky jsou striktně odděleny od majetku a hospodaření penzijní společnosti. Spořené peníze jsou tedy v bezpečí. Klienti mají rovněž na výběr mezi různými strategiemi na základě jejich postoje k riziku. (ČSAS, 2020)

### 6.3. Základní fáze zákaznického servisu v pojišťovně Kooperativa

Každá pracovník pojišťovny Kooperativa prochází školením, kde je učen standardu zákaznického servisu přepážkové služby. Metodický pracovníci sestavili příručku pro všechny zaměstnance, kde jsou popsány **standarty přepážkové služby**, které je nutno během obsluhy klientů bezpodmínečně dodržovat. Dodržování těchto standardů umožňuje přepážkovým pracovníkům zahájit a vést obchodní dialog s klientem tak, aby se cítil co nejvíce přirozeně a vzbudily se v něm co nejpozitivnější emoce po proběhlé návštěvě. Schéma níže představuje základní fáze zákaznického servisu na přepážkách pojišťovny Kooperativa.

Obr. č. 7 - Fáze zákaznického servisu dle Kooperativy



Zdroj: interní dokumentace společnosti Kooperativa, 2020

Předložené schéma kopíruje do jisté míry schéma dle Kotler (2013). Je možné si povšimnout, že je u tohoto schéma věnována pozornost zpětnému kontaktu a detailnímu zjišťování či diagnostika potřeb klienta. Odstavce níže uvádějí přesné a povinné pod-body náplně jednotlivých fází zákaznického servisu na pobočkách Kooperativy, které se vyžadují po poradcích a jsou shrnuty v interních dokumentech a příručkách pro zaměstnance:

- **příchod na pobočku**
  - dodržení standardu oblékání, úsměv pracovníka, odpovídající řeč těla, pozdrav klienta, usazení klienta a položení úvodní otázky,
- **začátek jednání**
  - nabídka drobného občerstvení, omluva v případě delšího čekání klienta, identifikace klienta, ověření kontaktních údajů, kontrola platnosti smluv,
- **analýza potřeb**
  - zjištění situace klienta v zájmu předložení řešení primárního požadavku, aktivita v pokládání otevřených otázek, oslovení klienta jeho jménem, zjištění příležitostí na uskutečnění cross-sellu,
- **servisní požadavek**
  - ukázka možnosti řešení požadavku, ověření spokojenosti zákazníka, vřelá komunikace a udržení kontaktu se zákazníkem,
- **prezentace a nabídka**
  - aktivní prezentace nabídky, využití prodejních pomůcek, nabídka řešení na míru, rekapitulace a shrnutí nabídky,
- **prodej**
  - doporučení nejvhodnější nabídky, otázka na zpětnou vazbu od klienta, tah na branku, sdělení zákonné informační povinnosti, umožnění nahlédnutí do všeobecných pojistných podmínek před podpisem, podpis smlouvy,
- **ukončení jednání**
  - rekapitulace jednání, ujištění se o vyřešení všech požadavků, uvedení dalších nezbytných kroků, nabídka praktické pomoci, předání materiálů zákazníkovi, u otevřeného obchodního případu domluva následného kontaktu,

- **Následný kontakt**

- kontakt klienta v dohodnutý termín, v případě dořešení požadavku klienta po jeho návštěvě provést zpětný kontakt v nejbližší době, u ostatních otevřených případů do 5 pracovních dnů. (interní dokumentace společnosti Kooperativa, 2020)
- 

#### **6.4. Využití výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu v Kooperativě**

Předmětná společnost využívá výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu. Děje se tak pravidelně v několika vlnách ročně. Tyto vlny nejsou nijak pevně stanovené ani nijak pravidelné. Za jeden kalendářní rok proběhnou obvykle 3 vlny.

Zaměření tohoto výzkumu je na úroveň zákaznického servisu na pobočkách této organizace. Společnost Kooperativa využívá služeb profesionální a zavedené agentury zaměřené na tento druh výzkumů. Agentura má za cíl rekrutovat shoppery a provést s jejich pomocí výzkum dle předem stanoveného scénáře. Tento scénář návštěv je předem diskutován mezi agenturou a jejím klientem, tedy pojišťovnou Kooperativou.

Obvykle se využívá servisního scénáře, kdy shopper přijde s primárním požadavkem na provedení servisního úkonu. V praxi se může jednat o tisk smlouvy či zelené karty k pojištění vozidla či vysvětlení rozsahu již sjednaného pojištění. Velmi obezřetně se zde sleduje snaha poradců o provedení cross-sellu. Shoppeři jsou rekrutováni z řad klientů společnosti a na pobočky přichází s obvyklým požadavkem v zájmu obtížnější odhalitelnosti poradci.

Pojišťovna Kooperativa se rovněž snaží zjistit úroveň indexu klientské spokojenosti prostřednictvím dotazníků s otázkami na spokojenost svých klientů se službami. Tímto velmi jednoduchým dotazníkem se dotazuje reálných zákazníků, kteří byli v nedávné době obsluhováni na pobočkách a mají tak čerstvou osobní zkušenost s poradci na pobočkách.

Mimo tyto výše uvedené typy výzkumů provádí pojišťovna Kooperativa audit svých poboček. Audit provádějí najatí pracovníci, kteří hodnotí dle předem daných kritérií vzhled poboček. Jejich práce není nikterak v utajení. Po jejich vstupu na pobočku se předem odhalí a provedou výzkum a dokumentaci aktuálního stavu provozovny. Pracovníci a poradci dané pobočky dopředu nejsou seznámeni s datem příchodu tohoto výzkumníka, a tak se nemohou na něj nikterak předem připravit.

#### 6.4.1. Členění emocí zákazníků

Emoce hrají již od starověku zásadní roli během obchodního procesu. Ke sledování emocí zákazníků dochází i v rámci výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu na pobočkách Kooperativy. Emoce jsou tedy nedílnou součástí prodejní komunikace jak ze strany poradců, tak i z vnitřních emocí klienta. Autor práce tedy zdůrazňuje potřebu zaměřen se na emoce v průběhu prodejního rozhovoru. Autor předložené práce tyto emoce rozdělil do matice, která je zpracována níže.

Tab. č. 4 - Matice emocí

<b>Pasivní negativní</b>	<b>Pasivní pozitivní</b>
zklamání, apatie	vděčnost, úleva
nuda, ignorování	klid, pohoda, obyčejnost
únava, zmátek	poděšenost, překvapení, ohromení
<b>Aktivní negativní</b>	<b>Aktivní pozitivní</b>
pobouření, nenávisť, odpor	soulad, harmonie
šok, vyděšení	inspirace, nápad
provinění, skeptičnost	ocenění, nadšenost

Zdroj: vlastní zpracování na základě interní dokumentace společnosti, 2020

Průběh jednání s pracovníkem vyvolává v každém jedinci nějaký emoce. Vyřčení těchto emocí zákazníkem může být proto vhodným vodítkem pro společnost, jak dané jednání působí na zákazníky a může napomoci k neustálému zlepšování zákaznické spokojenosti.

## 7. Výzkum za pomoci techniky mystery shopping

Prozákaznický orientovaná komunikace je důležitou součástí práce poradců, kterou je potřeba v zájmu co nejlepších obchodních výsledků společnosti nutné neustále zjišťovat a vylepšovat. Tento neustálý proces napomáhá ke zvýšení zákaznické loajality vůči dané společnosti. Výzkum v rámci této diplomové práce je vytvořen na základě zadání společnosti Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group, a má za hlavní cíl zjistit úroveň zákaznického servisu na jejich pobočkách.

### 7.1. Metodika výzkumu

Hlavním účelem tohoto prakticky orientovaného výzkumu je zjistit **úroveň zákaznického servisu** na pobočkách společnosti Kooperativa pojišťovna. Výzkum se zaměřuje na sledování osobního prodeje a vlivu zákaznické komunikace poradců společnosti na zákaznickou spokojenost zjištěnou za pomoci techniky mystery shoppingu a loajalitu zjištěnou pomocí techniky Net Promoter Score.

Pro plánovaný výzkum byla využita technika, která využívá kombinaci pozorování a dotazování speciálně proškolenými výzkumníky. Technika využitá v tomto výzkumu se jmenuje mystery shopping. Účelem techniky mystery shoppingu je dle ESOMAR (2020) napomáhat zaměřit pozornost managementu podniku na vývoj zákaznického servisu prostřednictvím dat a informací, které lze získat touto technikou. Blíže byla tato technika předmětem teoretické rešerše literatury v první části práce.

Výzkum proběhl na níže specifikovaných pobočkách pojišťovny Kooperativa v Plzeňském kraji během měsíce března. Návrh výzkumu byl sestaven prostřednictvím výzkumné metody **dedukce**.

Každý výzkumník (shopper) byl požádán o provedení více návštěv, ideálně na všech níže sepsaných provozovnách Kooperativy. Zároveň musel každý shopper před zahájením návštěv absolvovat jednu návštěvu na pobočce s cílem zjistit, zda výzkumný nástroj funguje a jak funguje. V rámci tohoto předvýzkumu byly upraveny otázky v dotazníku do finální podoby, která je uvedena v této práci. Byla tak vhodnou pilotáží zjištěna časová náročnost návštěv (a tedy i celého výzkumu), zpracovatelnost dat a srozumitelnost pro všechny výzkumníky.



## 7.2. Výzkumné otázky a hypotézy

Výzkum má pomoci určit úroveň kvality zákaznického servisu a prozákaznické komunikace poradců v rámci poboček Kooperativa pojišťovny. Jako doplňující otázky k hlavnímu cíli výzkumu byly navíc formulovány následující obecné a specifické výzkumné otázky:

**O1:** *Jsou poradci schopni naslouchat zákazníkům, klást jim otevřené otázky a nabízet odpovídající produkty?*

**O2:** *Existuje pozitivní korelace mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou?*

Před provedením výzkumu byly formulovány následující hypotézy:

**H1:** *Poradci provedou kvalitní analýzu potřeb zákazníka u 75 % návštěv.*

**H2:** *Čistota, design provozovny a její úklid mají pozitivní vliv na zákaznickou loajalitu.*

**H3:** *Předložení a vysvětlení nabídky řešení primární potřeby vč. nabídky doplňujícího pojištění má kladný vliv na zákaznickou loajalitu.*

Korelace mezi zákaznickou spokojeností, zjištěnou pomocí techniky mystery shoppingu, a zákaznickou loajalitou, zjištěnou pomocí metody Net Promoter Score, bude zjištěna pomocí korelačního koeficientu. Detailněji tento postup je rozpracován autorem v kapitole metodika řešení.

## 7.3. Výzkumné metody a nástroje

Výzkum byl proveden speciálně vyškolenými výzkumníky (mystery shoppery) na pobočkách společnosti Kooperativa pojišťovna v Plzeňském kraji. Výzkumníci byli seznámeni s etickým kodexem dle sdružení SIMAR. Výzkum není zaměřen na konkrétní standard společnosti, nýbrž na obecné principy, postupy a interpersonální komunikaci.

Výzkumníci rovněž musí postupovat dle předem stanoveného scénáře návštěvy. Na základě proběhlé návštěvy speciálně vyškolení výzkumníci vyplní přiložený dotazník, který je rozdělen do sekcí dle stanovených fází prodejního rozhovoru dle interní metodiky.

Standardizovaný prodejní rozhovor je rozdělen do osmi částí dle interní metodiky společnosti: příchod na pobočku, začátek jednání, zjišťování potřeb, servisní požadavek, prezentace nabídky, prodej, ukončení jednání a následný kontakt. Každá tato část obsahuje několik konkrétních položek k zodpovězení.

Z tohoto schéma vychází samotný konstrukt dotazníku, který tyto fáze obchodního jednání pevně následuje. Pro vyhodnocení je v něm využito jak hodnotících škál (Likertovy škály s hodnotami 1-5), tak dichotomických odpovědí. U Likertovo škál v předloženém designu dotazníku označuje hodnota číslo 1 silný nesouhlas, zatímco hodnota 5 je vyjádřením silného souhlasu.

Ke každému dotazníku je v jeho závěru rovněž připojena otázka (tzv. ultimátní otázka) na zjištění hodnoty Net Promoter Score. Hodnocení této otázky probíhá prostřednictvím jedenáctibodové škály hodnot 0 až 10. Úkolem výzkumníků je zaznačit jejich odpověď na této stupnici na základě jejich zákaznických emocí, které si odnesli z návštěvy.

#### 7.4. Scénář návštěvy

Následující kapitola má za cíl připravit jednotlivé výzkumníky (= mystery shoppery) na vykonání návštěv v rámci výzkumné části této práce. Pro výzkumníka byl sestaven požadovaný scénář návštěvy, který se sestává z 2 hlavních částí – profilu shoppera a pokynů k návštěvě.

##### 7.4.1. Profil shoppera

Profil shoppera vysvětluje jeho vlastnosti vzhledem k připravované návštěvě v rámci daného výzkumu. Profil shoppera může vycházet z předem dané podoby či charakteristiky, která je nezbytná pro daný druh návštěvy. Profil shoppera může být však velmi vágně specifikován a ponechán na konkrétním shopperovi.

Odrážky níže představují celkový profil shoppera, který bude vykonávat výzkum v rámci praktické části této předložené diplomové práce. Textová podoba scénáře je v plném znění uvedena v přílohách této diplomové práce. Mezi hlavní profilové vlastnosti patří:

- věk: 20-60 let (ekonomicky aktivní jedinec),
- současný ne-klient Kooperativy či České spořitelny,
- zaměstnanec se smlouvou na dobu neurčitou, mimo výpovědní a zkušební lhůtu,
- měsíční příjem: 20 000 Kč až 35 000 Kč brutto,
- shopper nečerpá aktuálně úvěr/hypotéku,
- **primární požadavek** – cenová nabídka na povinné ručení,
- **skrytý potenciál** - současné bydlení v nájmu, potenciální hledání nového vlastního bydlení.

#### 7.4.2. Pokyny k návštěvě

Pokyny k návštěvě obsahují celková pravidla, jak by měla vypadat návštěva ze strany shoppera. Tato pravidla popisují situace, které nesmí shopper nechat dopustit. Rovněž ho upozorňují na typické situace, které mohou pravděpodobně během návštěvy nastat. Pro shoppera představují detailní návod, jak se během návštěvy chovat, jak postupovat a za jakých okolností může návštěvu třeba i ukončit. Odrážky níže představují hlavní části scénáře návštěvy, který je závazný pro všechny shoppery, kteří se budou účastnit předloženého výzkumu. Kompletní a v písemné podobě je scénář uveden v příloze předložené diplomové práce. Shopper je povinen následovat tyto pokyny:

- vystupuje pod svými osobními údaji,
- provede návštěvu samostatně,
- sleduje chování prodejců vzhledem k shopperovi,
- sdělí úvodní záminku návštěvy,
- chová se jako příjemně pasivní zákazník,
- odpovídá ve shodě s jeho profilem, případně dle reality (nikdy však v rozporu s profilem),
- sleduje, jestli mu bude předložena nabídka a případně si o ni v závěru jednání řekne sám,
- v průběhu jednání shopper **vyřkne námitku a kupní signál**,
- sleduje nabídku připojištění či nabídku cross-sellu,
- kontroluje případný zpětný kontakt prodejce.

Uvedené pokyny jsou předloženy všem výzkumníkům v písemné podobě k samostudiu před provedením první návštěvy. Následně je přistoupeno k objasnění případných dotazů k provedení návštěv. Každá návštěva je ojedinelá, je proto na místě konzultace v případě potřeby v zájmu co nejkvalitnějších a jednotných dat napříč všemi návštěvy.

#### 7.5. Terén výzkumu

Pro výzkum v rámci této diplomové práce byla provedena autorem práce rekrutace shopperů mezi jeho blízkými osobami. Převážně se jednalo o rodinné příslušníky. Všichni výzkumníci byli před výzkumem seznámeni s jeho podobou a byl jim předložen scénář návštěvy a profil shoppera pro jejich přípravu na návštěvu. Shoppeři byli pečlivě vybráni, aby měli různá příjmení a nedošlo tak k jejich možnému odhalení z důvodu stejného jména a záminky návštěvy.

Již v kapitole Metodika výzkumu je zmíněno, že každý výzkumník provedl po úvodní návštěvě (pilotáži) více návštěv různých poboček společnosti Kooperativa. Mezi konkrétní pobočky patří:

- Zahradní 3, Plzeň,
- Pražská 9, Plzeň,
- Skupova 24, Plzeň,
- Gerská 15, Plzeň,
- Revoluční 1071, Nýřany,
- *Masarykovo náměstí 143, Přeštice. (pilotní pobočka)*

Z důvodu rotace mohl jeden shopper provést logicky pouze jednu návštěvu v jedné provozovně. Datum provedení návštěv si volí shoppeři dle svých možností a při respektování pokynů ohledně otevírací doby provozovny. Výzkum provede 5 shopperů a navštíví všechny výše uvedené pobočky společnosti. K dispozici k šetření výsledků by tedy mělo být k dispozici 25 dotazníků. Uvedené množství umožňuje základní statistické zpracování zjištěných dat za pomoci uvedeného koeficientu. V rámci hlubšího vědeckého zkoumání by bylo zapotřebí získání vyššího množství dat, což není technicky možné ani cílené v rámci zpracování diplomové práce. Autor této diplomové práce si je vědom omezené vypovídající schopnosti provedeného výzkumu a zároveň se sděluje, že je možné takto provedený výzkum považovat jako za námět pro hlubší vědecké, ale i praktické zkoumání požadovaných jevů nejen ve vybraném podniku, kterým je v rámci této diplomové práce pojišťovna Kooperativa.

### **7.6. Design checklistu**

V zájmu získání co nejvíce relevantních a srovnatelných výsledků od všech výzkumníků je zcela nezbytné podrobně vysvětlit a popsat všem výzkumníkům, tedy shopperům, design checklistu, který budou po jejich návštěvách vyplňovat. Položky dotazníku je potřeba shopperům detailně vysvětlit a představit jim přesnou metodiku udělování bodů v zájmu výše zmíněného. Přestože autor práce považuje tuto část v praxi za velmi důležitou, je detailní popis designu checklistu uveden v přílohách této práce.

Grafická podoba dotazníku je přiložena do přílohy v rámci předložené diplomové práce. V zájmu co nejvyšší míry exaktního vědeckého postupu by se měl checklist podrobit testu reliability. Reliabilita výzkumu je nutný předpoklad pro validitu. Zjištění úrovně reliability

lze zajistit za pomoci cronbach alfa koeficientu. Ke zmíněnému postupu by se dalo přistoupit v případě dalšího či hlubšího vědeckého přístupu a zkoumání.

Každý shopper dodatečně absolvuje krátký nestrukturovaný rozhovor s autorem práce se zaměřením na emoce a poznatky, které vzejdou z návštěv shopperů. Tyto informace autor práce zužitkuje při zhodnocení jednotlivých bodů návštěvy.

## 7.1. Výsledky výzkumu

Následující kapitola má za cíl představit a interpretovat výsledky výzkumu, který proběhl v rámci praktické části předložené diplomové práce. Zjištěné výsledky budou nadále rozebírány detailněji za účelem zjištění případné příčiny negativních jevů a tvorby vhodných doporučení.

Výsledky níže jsou zpracovány za jednotlivé části checklistu samostatně pro lepší přehlednost a případnou možnost lepšího porovnání dat a informací.

### 7.1.1. Příchod na pobočku

Úvodní oddíl checklistu se zaměřuje na zákaznickou spokojenost, která vyplývá ze stavu pobočky. Shopper zde posuzuje atraktivnost prodejního místa z exteriéru, interiéru a poté rovněž samotné pracovní místo poradce.

Tab. č. 5 - příchod na pobočku

body	1	2	3	4	5
A1	0	1	11	8	5
A2	0	1	10	7	7
A3	0	1	3	13	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Dle provedeného výzkumu si shoppeři všímali více nedostatků celkově v interiéru a exteriéru poboček, zatímco se samotným pracovním místem poradce vykazovali vyšší míru spokojenosti. Ani v jednom případě se nestalo, že by bylo hodnocení zcela nedostatečné.

Shoppeři celkem často zaznamenali drobný nepořádek především na podlaze, který byl již vícedenního charakteru. V interiéru v čekací zóně shledali neporovnané produktové a reklamní materiály. V rámci několika návštěv shoppeři udávali, že **poradci měli na svých stolech příliš mnoho materiálů, které nebyly nikterak organizovány a tvořily chaos.**

Celkově lze však dle výsledků tvrdit, že prodejní místa byly během výzkumu ve spíše pozitivním stavu, který by k dokonalosti vyžadoval pouze častější úklid podlahy a častější porovnání produktových a reklamních materiálů v čekací zóně a na stolech poradců.

Jedna z uvedených hypotéz (H2) se zabývala korelací mezi zákaznickou loajalitou a stavem interiéru či exteriéru poboček. Hypotéza H2 by se dala ověřit dosazením do výše uvedeného vzorce či vložení hodnot do tabulkového kalkulátoru a následně výpočtem korelačního koeficientu.

$$k_1 = 0,2089$$

Na základě zjištěných dat, které autor dosadil do výše uvedeného vzorce pro výpočet korelačního koeficientu, vychází tento koeficient přibližně **0,21**. **Tato hodnota neukazuje na přílišnou korelaci.** (dle Hendl, 2015)

**Na základě výzkumem získaných dat se tedy musí zamítnout vyřčená hypotéza o vlivu stavu pobočky na zákaznickou loajalitu.**

Obr. č. 8 – Příchod na pobočku



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Četnosti jednotlivých bodů u položek A1-3 jsou pro lepší přehlednost uvedeny na grafu níže. Z uvedených četností lze zpozorovat, že v oblasti vzhledu a stavu provozoven neshledali shoppeři zásadní nedostatky a autor by tedy doporučil pouze zmíněná nenáročná opatření.

### 7.1.2. Začátek jednání

Úvod jednání je dle odborných publikací nesmírně důležitý z hlediska budování oboustranné důvěry a pozitivního vztahu mezi poradcem a klientem.

Data z výzkumu ukazují na uspokojivou míru rozpoznání jednotlivých pracovníků na provozovně. Dle shopperů měly ženy na sobě ve většině případů jednotlicí prvek – šátek či šálu. Díky tomu byly napříč všemi provozovnami jasně rozpoznatelní. Naproti tomu u mužů, poradců nebyl shoppery jednotlicí prvek přílišně zaznamenán. Žádný shopper nezaznamenal na pobočce takový stav upravenosti poradců, aby hodnotil tuto položku zcela negativně.

Poradci neměli potíže ani s verbálním uvítáním klienta. Ve většině proběhl zdvořilý ústní pozdrav s otevřenou otázkou na shopperem požadovaný servisní úkon. Ve dvou případech se shoppeři setkali s nepřilíš zdvořilým začátkem jednání. Nebyli pozdraveni a poradce nepoužil ani žádné otevřené otázky na „prolomení ledů“ mezi zákazníkem a poradcem.

**Shoppeři se však shodovali na tom, že se strany poradců měli pocit, že jim chtějí pomoci a rádi jim nabídnou řešení jejich potřeb.** V rámci tohoto oddílu se negativně vyčlenila pobočka v Pražské ulici. Shoppeři zde kladně hodnotili rozpoznatelnost poradců, avšak v několika případech byli nuceni zvolit nejnižší hodnocení za pozdrav poradců či za absenci dojmu nápomocnosti poradců.

Tab. č. 6 - začátek jednání

body	1	2	3	4	5
<b>B1</b>	0	5	4	9	7
<b>B2</b>	2	1	11	8	3
<b>B3</b>	1	2	8	10	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V uvedeném oddíle si nejlépe vedla pobočka v Zahradní ulici v Plzni. Zde shoppeři hodnotili téměř vždy body 3-5, tedy pouze neutrálně či pozitivně. Shoppeři zde velmi kladně ocenili snahu poradců o nalezení nejlepšího řešení jejich potřeb.

### 7.1.3. Zjišťování potřeb klienta

Analýza potřeb klienta je nesmírně důležitá nejméně ze dvou důvodů. Jednak slouží jako cenný zdroj informací poradci o klientovi v zájmu pozdější nabídky neoptimálnějších produktů. Při vhodně provedené analýze potřeb má zákazník pocit, že se o něj poradce zajímá a jako zákazník mu není lhostejný.

Tento oddíl se ptal shopperů konkrétně na schopnost poradců pokládat otevřené dotazy a pokládání vhodných otázek na zjištění primární potřeb. Jelikož se jedná o klíčovou fázi jednání téměř v jakémkoliv odvětví, výzkum měl za cíl potvrdit hypotézu ohledně

provedení kvalitní analýzy potřeb a zodpovědět výzkumnou otázku na ohledně kladení otevřených otázek a nabídky odpovídajících produktů.

Následující graf znázorňuje četnosti počtů otevřených dotazů, které shoppeři zaznamenali v průběhu výzkumu v rámci předložené diplomové práce. V horizontální ose je uveden počet otevřených dotazů, ve vertikální znázorněna jejich četnost.

Obr. č. 9 - Četnosti otevřených otázek



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z grafu je jasně patrné, že **poradci obvykle volili k analýze potřeb 3 až 4 otevřené dotazy**. Tento počet se jeví jako dostatečný ve spojení s primárním požadavkem a skrytou potřebou. Při hodnocení prodejního rozhovoru by se dle autora mělo ale rovněž uvažovat nad způsobem pokládání otázek. V praxi se může zákazník cítit během jednání jako u výsledku a nevhodně provedená analýza (byť s optimálním množstvím otázek) může mít spíše negativní dopad na jednání. Během analýzy potřeb je nutnost cílit tuto činnost tak, aby měl shopper/zákazník **pasivně pozitivní emoce** (zvědavost, vděčnost, důvěra vůči pracovníkovi).

Otázku O1 lze tedy na základě zjištění z výzkumu hodnotit pozitivně. Dle výsledků výzkumu poradci umí klást vhodný počet dotazů a umí zjistit situaci klienta. Poradci rovněž neměli problém doptat se a zjistit tak skryté a sekundární potřeby. Primární požadavek klientů byl ve většině návštěv rovněž zjištěn bez potíží.

Detailní četnosti udělených bodů v předloženém výzkumu v rámci třetího oddílu vytvořeného checklistu ukazuje tabulka dále.



Tab. č. 7 - analýza potřeb zákazníka

body	1	2	3	4	5
<b>C1</b>	1	3	9	6	6
<b>C2</b>	3	3	9	6	4
<b>C3</b>	4	3	3	7	8

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Šetření hypotézy H1 lze provést na základě souhrnných výsledků třetího oddílu checklistu. Následující tabulka uvádí součty četností bodů udělených v rámci daného oddílu checklistu.

Tab. č. 8 - součty četností třetího oddílu checklistu

body (C1-3)	1	2	3	4	5
<b>Součet četností</b>	8	9	21	19	18

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Pokud by se považovalo, že kvalitní analýza je představována hodnocením 4-5, docházelo k ní u zhruba 49,3 % případů. V případě, že by se považovalo za dostatečné hodnocení 3-5, docházelo by tak ke kvalitní analýze potřeb zákazníků u 77,3 % návštěv. Na základě zvolené míry přisnosti v hodnocení by se tak dala **hypotéza H1 zhodnotit jako výzkumem ověřená** a tedy platná.

#### 7.1.4. Servisní požadavek

Čtvrtý oddíl checklistu se zaměřuje na zpracování servisního požadavku klienta. Poradce by si měl vyžádat osobní údaje či ověřit jejich platnost. Dále by měl rámcově sdělit princip a rozsah nabídnutého pojištění a doptat se na doplňující otázky vzhledem k možnému doplňujícímu připojištění.

Tab. č. 9 - servisní požadavek

body	1	2	3	4	5
<b>D1</b>	1	1	5	15	3
<b>D2</b>	0	1	16	5	3
<b>D3</b>	3	4	4	11	3

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**K předání či ověření osobních údajů došlo u naprosté většiny návštěv.** Poradci si zjistili či potvrdili obvykle jméno shoppera a jeho telefonní číslo, e-mail a adresu trvalého bydliště.

Pouze v jednom případě se stalo, že poradce zajímalo pouze jméno. Stalo se tak v Pražské ulici v Plzni, kde již došlo k negativní zákaznické spokojenosti v oblasti úvodu jednání.

Naopak velmi kladně se osvědčila provozovna ve Skupově ulici. Její hodnocení se pohybuje v rámci položky D1 mezi stupni 4-5. Na základě výzkumu se tak dá usuzovat, že zde došlo k velmi dobré identifikaci shoppera a jeho osobních údajů. Předložená nabídka díky tomu mohla být vytvořena přímo individuálně na daného klienta.

**K prezentaci rozsahu a principu pojištění došlo rovněž u většiny návštěv.** V rámci výzkumu se žádný shopper nesetkal s tím, že by poradce nesdělil žádnou dodatečnou informaci o nabízeném pojištění. Dokonce poradci (až na jednu výjimku) přistoupili k většímu množství předaných informací a popisu rozsahu pojištění.

Hůře avšak dopadly výsledky u položky D3. Primární požadavek shoppera představoval několik příležitostí k představení a k nabídce doplňujících připojištění. Mohlo se jednat například o připojištění čelního skla, srážku se zvěří či nabídku havarijního pojištění.

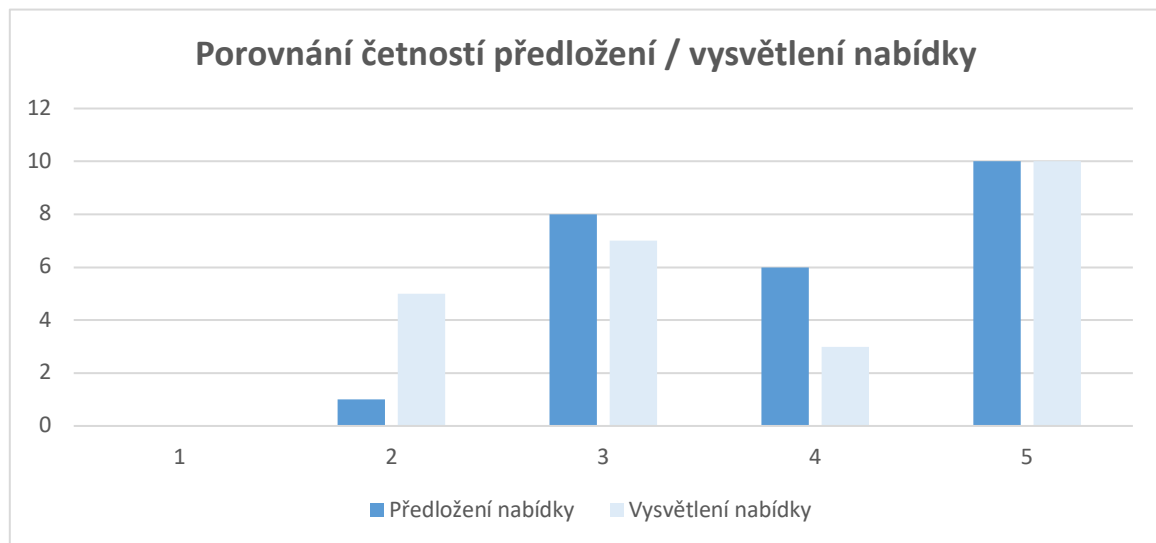
U sedmi návštěv nedošlo k přílišné nabídce doplňujícího pojištění. Dokonce u 3 návštěv nebyli shoppeři ani obeznámeni s touto možností. Na druhou stranu lze ale sdělit, že se shoppeři setkali i s případy, kdy jim poradci nabídli širší možnosti a více doplňujících produktů. Na základě výsledků lze tvrdit, že **zhruba u 50 % návštěv došlo k dostatečné nabídce těchto doplňujících služeb** k primární potřebě (požadavku) klienta.

#### 7.1.5. Prezentace nabídky

Na čtvrtý oddíl označený písmenem D navazuje pátý oddíl checklistu, který se zabývá řešením zákaznicko primární potřeby a celkovou prezentací vytvořené nabídky. Shopper má rovněž hodnotit produktové znalosti poradců a umění předat tyto informace zákazníkovi ve srozumitelné podobě.

Dle zaznamenaných výsledků vyplývá, že **poradci neměli prakticky žádné potíže s předložením nabídky**, která kryje svým rozsahem primární potřeby shopperů. Během výzkumu se nestalo, že by poradce nevěděl či nedokázal předložit adekvátní nabídku. Shoppeři se rovněž shodovali, že nabídka kompletně pokryla jejich primární potřebu.

Obr. č. 10 - Porovnání četnosti předložení/vysvětlení nabídky



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Z výše předloženého grafu vyplývá, že v každém případě došlo k vytvoření alespoň nějaké nabídky ze strany poradců. Zajímavé je, že mnoho návštěv vykazovalo velmi podobné hodnocení v případě těchto 2 sledovaných položek. Statisticky by šla **korelace mezi předložením nabídky a její následnou prezentací** ověřit opětovně pomocí koeficientu korelace. Po dosazení příslušných hodnot v polích v tabulkovém procesoru lze dojít k následné hodnotě korelačního koeficientu. Ke stejnému výsledku autor dojde dosazením do výše uvedené vzorce.

$$k_2 = 0,5042$$

Konkrétní výsledek toho koeficientu je v tomto případě přibližně 0,51. Tento **výsledek již lze považovat dle Hendla (2015) za mírný náznak pozitivní korelace mezi hodnocením těchto otázek**. Výsledek lze tedy interpretovat tak, že tam, kde byla předložena perfektní nabídka, následovala i velmi dobrá prezentace samotné nabídky a naopak.

Tento jev dle autora práce ukazuje na vysokou míru profesionality daných poradců. Pro podnik je zcela zásadní, aby podporoval ty poradce, kteří umí vhodně vycítit potřeby zákazníků, následně jim předložit nabídku řešení jejich potřeb, kterou umí navíc ještě vhodně vysvětlit a komunikovat její výhody zákazníkům.

Pozitivní korelační vztah mezi předložením a vysvětlením nabídky a zákaznickou loajalitou byl vyřčen v hypotéze H3. Ověření této hypotézy provede autor opět přes korelační koeficient v tabulkovém procesoru či dle výše uvedeného vzorce.

$$k_3 = 0,5749$$

Korelační koeficient vychází na základě výzkum získaných dat kolem hodnoty 0,60. Tato hodnota dle uvedené literatury (Hendl, 2015) ukazuje na již silnější pozitivní korelaci mezi sledovanými daty.

**Hypotéza H3 o kladném vlivu předložení nabídky a její prezentace na zákaznickou loajalitu se tedy na základě provedeného výzkumu potvrzuje.**

Tab. č. 2 - prezentace nabídky

body	1	2	3	4	5
E1	0	1	8	6	10
E2	0	5	7	3	10
E3	0	4	4	11	6

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

**Znalost produktových znalostí a schopnost jejich podání a vysvětlení zákazníkovi je jednou z klíčových vlastností každého dobrého poradce či prodejce.** Provedený výzkum naznačuje, že poradci na vybraných pobočkách pojišťovny Kooperativa mají vhodné až velmi dobré produktové znalosti, které částečně umí předat zákazníkům.

Poradci dle shopperů vhodně reagovali na kupní signál, který museli během rozhovoru vznést. Horší stupeň produktových znalostí označil shopper označený písmenem B u více svých návštěv. Vzniká tak otázka, jestli se jedná o náhodu či o přísnějšího hodnocení daného shoppera. Tuto problematiku se bude autor práce snažit vyšetřit a ověřit ve své práci v dalších kapitolách.

### 7.1.6. Prodej

V oddílu nazvaném jako prodej se autor pomocí výzkumu doptával shopperů na otázky spojené s úrovní tahu na branku u poradců, reakce na námitku a nabídku cross-selu.

Tab. č. 3 - prodej

body	1	2	3	4	5
F1	2	1	12	5	5
F2	3	4	7	6	5
F3	4	1	9	7	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

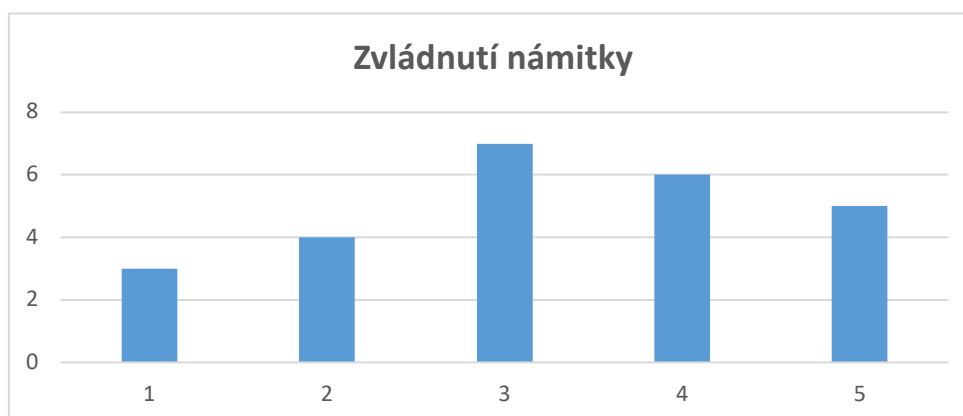
První položka daného oddílu se dotazovala shopperů na míru snahy poradců o uzavření smlouvy během prvotního jednání na pobočce. Z výsledků si lze povšimnout, že shoppeři nejčastěji hodnotili tuto položku neutrálně, či spíše pozitivně. Dle častých vyjádření shopperů se tak rozhodovali z důvodu, že se poradci v některých případech **uchylovali k příliš vysokému tlaku na uzavření smlouvy**. Tento tlak avšak shoppeři vyhodnotili až jako přehnaný a jim nepříjemný.

Na základě těchto výsledků by autor práce doporučil vyvinout na zákazníky pouze přiměřený nátlak, aby úroveň tohoto nátlaku ze strany poradců nebyla zbytečná a spíše neškodila pozitivním emocím zákazníků.

Velmi rozporuplně dopadla položka F2, která se zabírala řešením námítky, kterou měl za úkol položit shopper během jednání. Shoppeři se nejčastěji uchylovali k námítce na cenu produktu či rozsah pojištění.

Konkrétní výsledky představuje graf níže.

Obr. č. 11 - Zvládnutí námítky



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Distribuce hodnocení z této položky nedopla nejlépe. Shoppeři se ve více jak polovině návštěv setkali s neurčitou reakcí poradce, často i s pochopením námítky ze strany poradce. Dle odborné literatury (Kotler, 2013) je takový způsob řešení námítek nedoporučený, respektive neadekvátní.

Shoppeři se ve dvou případech setkali dokonce se slovním útokem ze strany poradce v řešení námítky. Tento „protiútok“ byl veden podobně ve smyslu, že nabízené pojištění je nejlepší na trhu a byli nepřímě dotázáni, za jakou cenu by si shoppeři představovali takový produkt. Shoppeři se shodovali, že takový způsob reakce poradce je vyvedl z míry a vyvolal v nich negativně aktivní emoce (pocit pobouření, nenávisti či odporu).

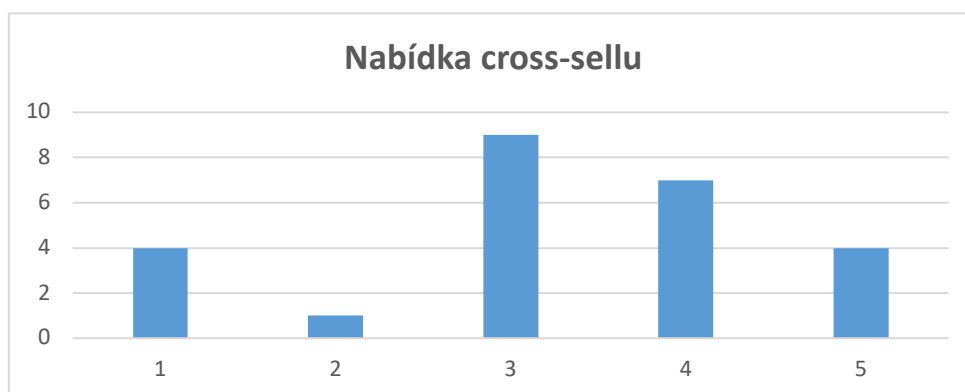
Na druhou stranu se shoppeři setkali i se vzorovým vyřešením námítky v podobě věcné argumentace, která byla podložena fakty a byla vedena příjemně. Takový způsob reakce vyvolal pocity důvěry či souladu mezi poradcem a shopperem.

Autor práce však doporučuje poradcům, aby se zaměřili více na korektní zvládnání těchto námitek, aby byl poměr profesionálně vyřešených případů námitek vyšší než ve výsledcích výzkumu v rámci předložené diplomové práce. Konkrétní návrhy autora k vylepšením následují v návrhové kapitole.

Položka F3 zahrnuje velmi sledovanou část v průběhu prodejního rozhovoru – cross-sell. Scénář návštěvy a především profil shopperů skýtal široké možnosti na nabídku nejen doprovodných ale i ostatních služeb a produktů.

Ze zjištěných výsledků lze sdělit, že k bezchybnému a kompletnímu cross-sellu došlo u menší části návštěv. Následující graf ukazuje četnosti a distribuci udělených bodů shopperů.

Obr. č.12 - Nabídka cross-sellu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Největším podílu návštěv došlo pouze ke zmínění ostatních produktů, které zkoumaná instituce nabízí. Největším počtem bodů však otázka vyhodnotit pouze v tom případě, že došlo ze strany poradce k nabídce konkrétního návrhu smlouvy na cross-sellový produkt.

Během 4 návštěv nedošlo k žádné nabídce a ani ke zmínění dalších produktů. Naproti tomu ve stejném počtu případů došlo ke kompletní nabídce konkrétního návrhu smlouvy na cross-sellový produkt. Autor práce nepovažuje získaná data za uspokojující výsledky v rámci sledované aktivity a doporučil by vhodná opatření do budoucna v zájmu vyššího podílu kompletních nabídek na cross-sellové produkty.

### 7.1.7. Ukončení jednání

Závěr jednání s pracovníkem by měl být v duchu rekapitulace provedeného jednání, předání kontaktních údajů na poradce či zdvořilým rozloučením ze strany poradce.

Tabulka níže uvádí výsledky z provedeného výzkumu v rámci předložené diplomové práce.

Tab. č. 4 - ukončení jednání

body	1	2	3	4	5
G1	1	1	10	6	7
G2	3	1	9	8	4
G3	1	3	5	5	11

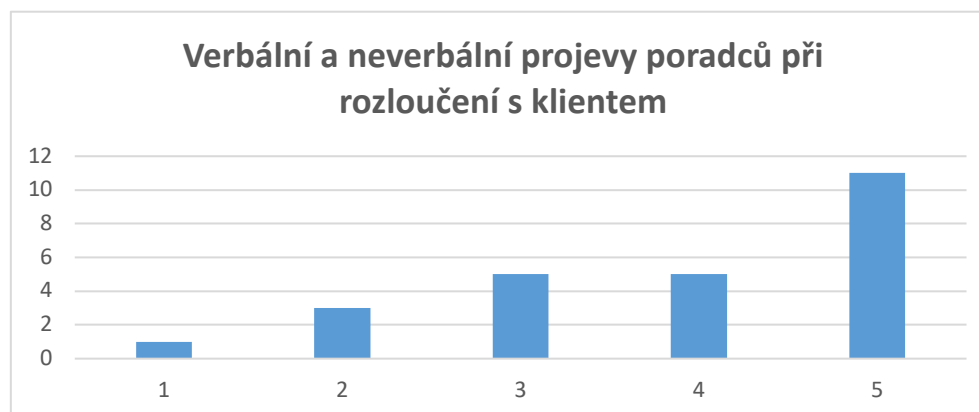
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Předložení kontaktních údajů ze strany poradce proběhlo prakticky ve všech případech. Obvykle se poradci omezili na sdělení, že kontaktní údaje na ně jsou na případně vytvořené modelaci pojištění. V pěti případech došlo jak na předání vizitky poradce, tak na sdělení, že kontaktní údaje jsou uvedeny na modelaci. Poradci v těchto případech kontaktní údaje ukázali či přímo ručně označili na modelaci s ujištěním, že je klient může kdykoliv kontaktovat za účelem doplnění informací či zodpovězení jejich případných dotazů.

Částečná rekapitulace provedeného jednání proběhla u většiny prodejních rozhovorů, u třech jednání neproběhla vůbec.

Autor práce považuje výsledky u bodů G1 a G2 za nadprůměrné. Shoppeři se shodovali, že u většiny návštěv jejich **závěr v nich vyvolal pocity důvěry či hrlosti**. Závěr jednání byl v několika případech doplněn praktickou či přátelskou radou, kterou shoppeři velmi kladně přivítali.

Obr. č.13 - Verbální a neverbální projevy při rozloučení s klientem



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Položka G3 se zabývá konkrétními projevy poradců během samotného pozdravu. Četnosti zaznamenaných projevů ukazuje graf výše. Z jeho podoby je patrné, že poradci neměli sebemenší problém s rozloučením s klientem. Jejich chování bylo přátelské a profesionální zároveň.

### 7.1.8. Zpětný kontakt

Zpětný kontakt (v literatuře označován jako dlouhodobá péče o zákazníka – Kotler, 2013) je nezbytnou součástí (fází) zákaznického servisu. Díky vhodně nastavenému a dodržovanému standardu v této oblasti může společnost dosáhnout vyšší míry zákaznické loajality a spokojenosti.

Níže uvedená tabulka zobrazuje četnosti zaznamenaných jevů v rámci výzkumu této diplomové práce v oddílu pojmenován písmenem H.

Tab. č. 5 - zpětný kontakt

	ANO	NE
<b>H1</b>	21	4
<b>H2</b>	17	8
<b>H3</b>	12	13

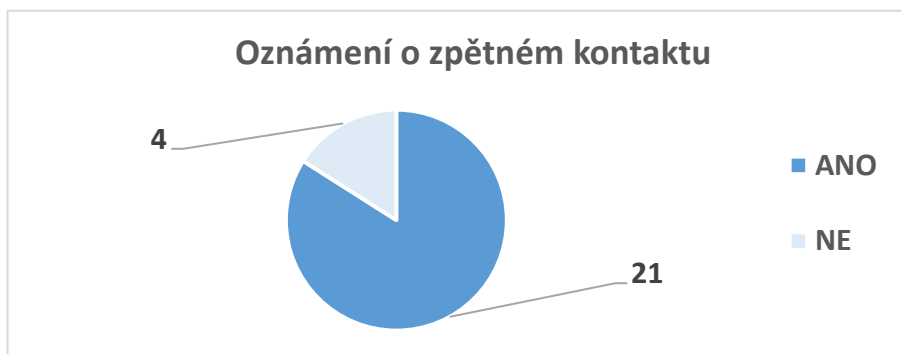
Zdroj: vlastní zpracování, 2020

V 84 % návštěv sdělili poradci zákazníkům, že je budou v nadcházejících dnech kontaktovat. Někteří z nich přistoupili k domluvení konkrétního data a času zpětného kontaktu. Tuto domluvu se snažili obhájit tím, aby poradci nerušili zákazníky v jejich práci či volném čase. Shopeři se shodli, že tento postup se jim velice zamlouval a posuzovali ho shodně jako profesionálním a na úrovni.

U 75 % případů, u kterých se poradci nezmínili o jejich záměru se zpětným kontaktem, bylo tomu pravděpodobně proto, že se vůbec nedoptali na kontaktní údaje potřebné k provedení zpětného kontaktu.



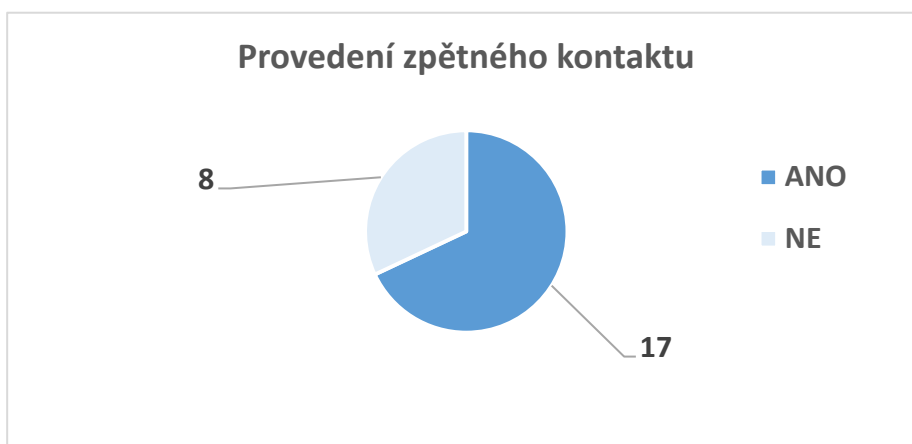
Obr. č. 14 - Oznámení o zpětném kontaktu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Oproti informování shoppera o zpětném kontaktu se poradci k samotnému uchýlení k provedení zpětného kontaktu dopracovali u 68 % případů. Nejčastěji volili provedení zpětného kontaktu telefonicky, či dle druhu vyžádaného kontaktního údaje na shoppera.

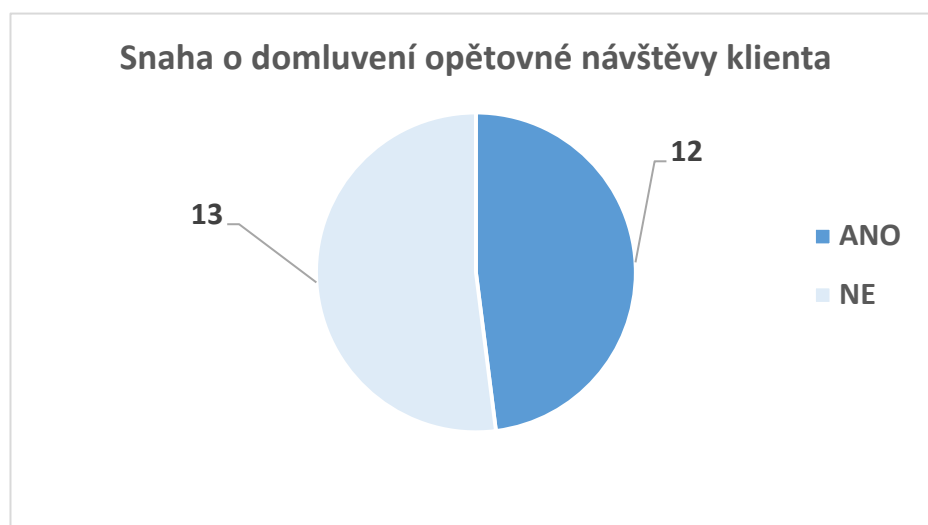
Obrázek 15 - Provedení zpětného kontaktu



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na základě vhodně zvoleného konstruktů dotazníku tak lze konstatovat, že poradci opomněli reálně provést zpětný kontakt v sedmi případech, neboť během jedné návštěvy nedošlo poradcem k vyzvání předání vhodného kontaktního údaje.

Obr. č. 16 - Snaha o domluvení opětovné návštěvy klienta



Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Míra aktivity poradců v domluvě následného postupu v podobě opětovné návštěvy klienta za účelem sjednání pojištění nedopadla v porovnání se zbytkem výzkumu příliš pozitivně. Poradci se snažili pozvat shoppera na další schůzku pouze ve 48 % případů ze všech provedených návštěv. Ze 17 provedených zpětných kontaktů se snažili poradci domluvit schůzku ve 12 případech, tedy v 70 %.

Dle autora práce výsledky v posledním oddíle dotazníku představují prostor pro vylepšení v zájmu vyšší zákaznické spokojenosti, loajality a tedy i lepších obchodních výsledků společnosti.

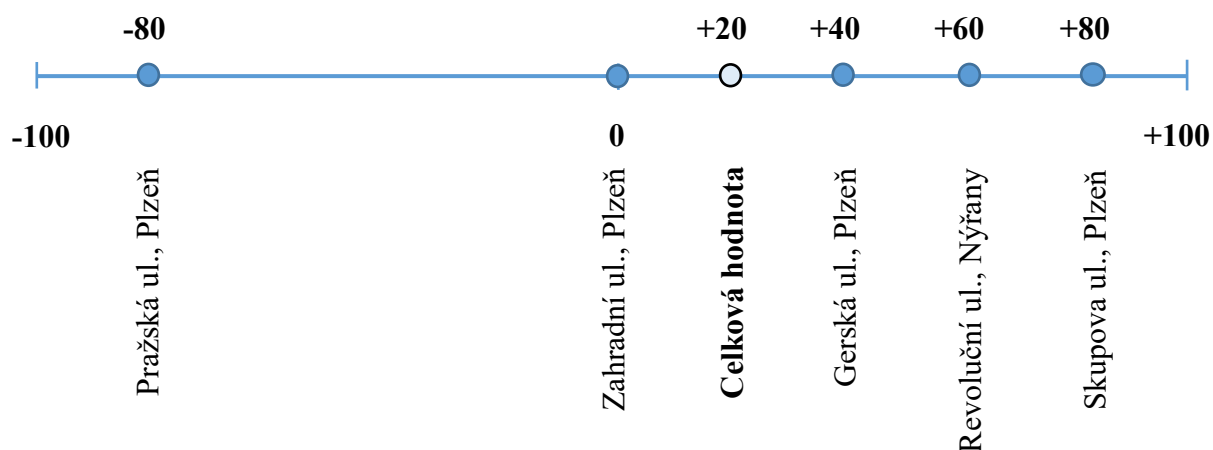
### 7.1.9. Net Promoter Score

Metoda Net Promoter Score slouží k zjištění zákaznické loajality. To probíhá zcela jednoduše, a to na základě zodpovězení jednoduché otázky (v odborné literatuře uváděné jako *ultimátní*), která se ptá: „*Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučil obchodní místo svému okolí?*“

Shopperi v rámci uvedeného výzkumu byli dotazováni na tuto otázku na samotném konci dotazníku, který vyplňovali po mystery návštěvě.

Celkový průměr udaných známek ze všech návštěv ve všech provozovnách je 7,7. Více než samotný průměr je ovšem důležitá vypočtená hodnota NPS, která vyšla v tomto výzkumu dle Nenadála (2016) nadprůměrných +20. Udané hranice v metodice řešení jsou pochopitelně pouze orientační a nabízí se porovnání s konkurenčními podniky v daném odvětví.

Detailnější pohled na výsledky NPS dle jednotlivých zkoumaných provozoven nabízí grafika níže. Autor práce však zdůrazňuje, že níže uvedené výsledky metody NPS pro jednotlivé pobočky jsou velmi **orientační z důvodu relativně malého počtu vzorků respondentů**.



V rámci výsledků výzkumů je nutné ještě zjistit odpověď na otázku O2, která byla v tomto výzkumu považovaná za jednu z nejdůležitějších. Otázka je směřována potvrzení či vyvrácení korelace mezi zákaznickou spokojeností a zákaznickou loajalitou.

Míru korelace mezi těmito proměnnými bude autor práce zjišťovat pomocí korelačního koeficientu a samotný počet bude proveden v tabulkovém procesoru s využitím příslušné statistické funkce.

$$k_4 = 0,8666$$

**Míra korelace mezi zákaznickou spokojeností, která byla změřena pomocí techniky mystery shoppingu, a zákaznickou loajalitou, která byla zjištěna dle metody Net Promoter Score, vykazuje hodnotu 0,87.**

Tato hodnota **odkazuje na velmi vysokou míru korelace mezi těmito proměnnými.** (Hendl, 2015) Autor práce rovněž doplňuje, že uvedené vypočtené hodnoty mohou být nepřesné z důvodu nižšího počtu pozorování (či respondentů). Nicméně opravdu vysoká hodnota, která se blíží celkem blízko k hodnotě 1, odkazuje na zjištěnou pozitivní korelaci.

Výzkum v rámci předložené diplomové práce se tedy **shoduje s předchozími výzkumy**, které tvrdí, že **mezi těmito proměnnými existuje pozitivní korelace** (Eger, 2017; Chen, Barrows, 2015; Belás, Gabčová, 2016), a vhodně je i doplňuje čerstvými poznatky z oboru pojišťovnictví a bankovníctví.

## 8. Návrhy na zvýšení zákaznické spokojenosti a loajality

V nadcházející kapitole budou navrhovány opatření a návrhy na vylepšení budoucího stavu v zájmu zvýšení výkonnosti společnosti se zaměřením na úroveň **zákaznické spokojenosti a loajality**. Autor bude v této kapitole postupovat ve shodném pořadí jako v předchozí kapitole práce.

Autor práce doporučuje více sofistikovanou a pravidelnou podobu úklidu poboček. Během výzkumu shoppeři neshledali vyloženě špatný stav poboček, nicméně především podlahy provozoven by mohly být v čistším stavu a nevykazovat několikadenní neuklizené nečistoty. Zamezit by se tak tomu dalo **interními audity poboček**, kdy předem určený pracovník bude nepravidelně kontrolovat provozovny a reportovat jejich stav. Dle vyjádření společnosti se tato metoda vykonává, autor by však doporučil její častější zavedení do praxe. Vzhledem k neověřené hypotéze o stavu poboček a jejich vlivu na loajalitu zákazníků však autor toto opatření dále detailněji nerozvádí a nerozpracovává.

**Poradci by měli volit správnou metodu kladení otevřených otázek.** Ty jsou nezbytné pro zjištění celkové analýzy potřeb klienta. Jejich četnost během rozhovoru se nedá generálně určit, nicméně by dle aktuální situace měly zaznít minimálně 3 otevřené dotazy. Spíše než jejich počet je dle autora práce důležitý způsob jejich vyřčení a jejich samotná podoba. Shoppeři měli na základě proběhlého výzkumu v některých případech pocit, že poradci neumí vhodně klást tyto zjišťovací dotazy. Autor by proto doporučil častější **školení poradců v oblasti verbální (případně i neverbální) komunikace.** Tato školení mohou probíhat tak, že se budou s mentorem či lektorem probírat jednotlivé situační analýzy a případové studie. Poradci se na nich budou učit vhodné zareagování na tyto situace. Detailněji se k tomuto návrhu autor vrací dále.

Snaha poradců o vyžádání kontaktů proběhla v drtivé většině případů návštěv. Autor práce navrhuje v zájmu 100% úspěšnosti **nezbytné vyplnění osobních údajů klienta**, které bude vyžadováno interním systémem při tvorbě samotné modelace nabídky. Bylo by tak zamezeno opomenutí jejich vyžádání či ověření. Podobným způsobem by se mohla ošetřit nabídka vhodných přípojištění a doplňující nabídky. Poradci by byli nuceni odkliknout speciální hlášku v systému ohledně nutnosti přidání přípojištění. Pokud by klient neměl zájem o toto přípojištění, musel by poradce vyplnit krátce důvod tohoto odmítnutí. Díky

tomuto postupu by společnost měla rovněž **kvalitní data a zpětnou vazbu**, proč si klienti nepřipojistí daný produkt.

Zcela nezbytné je předloženou nabídku vhodně a řádně vysvětlit klientům. Pouze správně a kvalitně informovaný klient může nabýt dojmu, že nabízený produkt je vhodný právě pro něj. Proto by poradci měli být pravidelně proškoleni s výrazným zacílením právě na umění schopnosti **vysvětlení výhod daného produktu** ve spojení s individuálními potřebami daného klienta. Je tedy zřejmé, že se tímto objevuje zcela zásadní část konstruktů každého jednání s klientem spočívající v těchto hlavních fázích:

- 1. detailní zjištění zákaznických potřeb za pomoci vhodně zvolených a položených otevřených otázek,**
- 2. tvorba individuální nabídky,**
- 3. detailní představení a popis nabídky ve vztahu k pokrytí zákaznicko-individuálních potřeb.**

Autor práce rovněž považuje za vhodné tyto jím nejen pro zvolený podnik vyřčené fáze prodejního rozhovoru doplnit vhodným doporučením z odborné literatury: (Foret, 2011)

- poskytnutí informací o produktu,
- respekt zákaznicko potřeb a hlediska,
- souhlasit se vnímáním zákazníka,
- podpora zákazníka v jeho rozhodnutí,
- uvolnění napětí během komunikace,
- udržení kladného vztahu se zákazníkem,
- profesionálně vyřešit případné námítky zákazníka,
- spolehlivě odhalit kupní signály.

Takto kompletní konstrukt prodejního rozhovoru by měl být vštěpován poradcům za účelem co nejvíce profesionálního a prozákaznického přístupu nejen na úvodních školeních, ale i během průběžných školeních, které by mohly být zaměřeny více na rozborův případových studií pod dozorem lektorů.

Shopperi shledali rovněž nepříjemným až **přílišný tlak na uzavření smlouvy** na místě. Nepochybně pozitivní je, že jsou poradci velmi (finančně) namotivováni k uzavření každé smlouvy. Pokud jsou poradci ve stresu z plnění jejich plánů, mohou se uchýlovat k přehnané snaze o uzavření smluv, která je pro mnohé klienty až nepříjemná a odrazující.

Autor proto doporučuje přehodnotit systém hodnocení poradců, aby nebyli poradci hodnoceni pouze za počet/hodnotu uzavřených kontraktů, aby se předešlo výše zmíněnému jevu.

Autor navrhuje rovněž zabudování plánovacího modulu zpětného kontaktu do systému, ve kterých poradce připravuje modelaci pojištění pro klienta. V tomto modulu by si poradce v kalendáři naplánoval s klientem zpětné kontaktování. Tento modul by ho následně upozornil na nutnost provedení zpětného kontaktu. Zároveň by modul neumožnil uložení a vytisknutí modelaci bez naplánování zpětného kontaktu. Tímto krokem by bylo opět prakticky znemožněno, aby se poradce zapomněl doptat klienta na možnost zpětného kontaktování.

Obsah zpětného kontaktu by mohl být náplní opět během průběžných školení poradců. Během školení by měli poradci osobní kontakt s lektory, kteří by jim individuálně pomohli a zodpověděli jejich konkrétní dotazy.

Školení a kurzy by měly být prováděny neustále a v pravidelných cyklech. Autor práce doporučuje využití služeb profesionálních lektorů v oboru zákaznické či komerční komunikace. Společnost může avšak využít i služeb svých zkušených zaměstnanců – poradců. Tito pracovníci by mohli mít vyšší míru respektu a sounáležitosti s posluchači a školenými poradci a zároveň by jim mohli předat řadu svých osobních a cenných zkušeností, které posbírali během svého dlouholetého působení v podniku. Autor práce navrhuje tato tematická zaměření školení nových i stávajících pracovníků společnosti Kooperativa:

- **produktová školení** – dle provedeného výzkumu jsou potřebná pouze pro nové zaváděné služby a pro případ osvěžení těchto znalostí,
- **komunikační dovednosti** – poradci by měli umět správně a oboustranně komunikovat se svými klienty, klíčová je jejich prezentace nabídky a její vysvětlení ve spojitosti s potřebami klientů,
- **základy psychologie** – nesmírně důležitá a sledovaná oblast je psychologická stránka jednání a emoce zákazníků.

Tabulka dále ukazuje základní kalkulaci nákladů na provedení školení v rámci prodejního místa (pobočky). Uvedená kalkulace se vztahuje k jednomu bloku školení. Za jeden rok se provedou 3-4 bloky těchto školení, pokaždé na jiné téma či oblast (produktová,

komunikační či školení psychologie). Vzorový blok zahrnuje 9 vyučovacích hodin, které jsou rozděleny na 3 části.

Tab. č. 6 - cenová kalkulace školení

Část	Vedení	Obsahová náplň	Počet hodin	Nák./hod.	Náklady celkem
1.	mentor	úvod do tématu, doporučené postupy	3	600 Kč	1 800 Kč
2.	interní pracovník	procvičení postupů	4	400 Kč	1 600 Kč
3.	mentor, manažer pobočky	závěrečný test, praktická zkouška	3	1 000 Kč	3 000 Kč
Vedlejší náklady (administrativa, cestovné, kancl. potřeby)					3 000 Kč
<b>Náklady celkem</b>					<b>9 400 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování, 2020

Na doporučeném školení by bylo přibližně kolem 5-8 účastníků. Jednalo by se tedy o velmi intenzivní kurzy, při kterých by si každý účastník měl dokázat osvojit nejen teoretické ale především praktické znalosti ze strany mentora či interního pracovníka společnosti. **Kurzy by tak byly velmi intenzivní a efektivní.** Jednoho kurzu se budou účastnit pracovníci z různých poboček v daném regionu, aby nebyl narušen provoz poboček z personálních důvodů. Společnost zároveň ušetří mnoho finančních prostředků využitím vlastních prostor pro konání školení. Jelikož má společnost vyšší množství poboček, umožňuje jí to vyjednání příznivé ceny školení u externích mentorů a koučů.

Celkové roční náklady při počtu 250 poboček jsou odhadovány při 3 ročních vlnách školení přibližně na **7 milionů korun**. Nasazení tohoto školení záleží na úvaze odpovědných pracovníků společnosti, nicméně **autor práce by ho jednoznačně doporučil z důvodu vysoké efektivity** a především rychlé návratnosti této investice. Návratnost této investice se dá jednoznačně zhodnotit za pomoci dalšího návrhu, který je popsán autorem níže.

Provádění **pravidelných mystery shoppingových aktivit** na pobočkách pojišťovny Kooperativa by rovněž usnadnilo měřit vývoj zákaznické spokojenosti, respektive ve spojení s metrikou Net Promoter Score míru loajality. Autor práce doporučuje vzhledem k vyšším nákladům tohoto výzkumu nasazení tohoto výzkumu **měsíčně až čtvrtletně** ve shodě s případnými školeními. Návštěvy by se prováděly na dané provozovně nepravidelně, aby měli poradci stálou motivaci o co nejlepší výkon. Výsledky tohoto

výzkumu by měly ze stejného důvodu na jednotlivé pobočky dorazit s větším zpožděním. Tematické zaměření by bylo shodné se zaměřením právě dokončeného bloku školení.

Za úvahu by rovněž stálo nasazení mystery shoppingu na pobočkách konkurenčních společností v zájmu zjištění a porovnání úrovně zákaznické spokojenosti ve stejném odvětví. Tento projekt by mohl probíhat paralelně s výzkumem ve společnosti Kooperativa z důvodu stejných vlivů okolního prostředí na výkon poradců a na hodnocení shopperů. Intenzita takto provedeného výzkumu by mohla být z finančních důvod nižší a spíše by výzkum probíhal orientačně.

Vysokou míru pozornosti by autor práce přikládal ke **zjišťování emocí zákazníků**. Tento výzkum by se mohl provádět zcela jistě během mystery shoppingu, ostatně jako doposud. Prostor pro zjišťování emocí panuje ale dle autora i v **oslovování reálných zákazníků**, kteří před nedávnem absolvovali návštěvu na pobočce. Jednalo by se tak o celkem levný a efektivní způsob zjištění jejich vnitřního stavu vědomí během návštěvy pobočky.

Podobně by mohla společnost Kooperativa v rámci krátkých rozhovorů s reálnými zákazníky zjišťovat nejen jejich emoce během návštěvy, nýbrž i konkrétní informace vztahující se k jejich zákaznické zkušenosti z nedávné doby návštěvy pobočky.

### **8.1. Limitace a budoucí výzkum**

Autor práce si při zpracování dat povšiml rozdílnosti v hodnocení jednotlivých shopperů. V uvedeném výzkumu se tento jev týkal konkrétního shoppera, který celkem nápadně volil přísněji v podotázce na produktové znalosti poradců.

Autor práce by tedy následně mohl přistoupit v zájmu absolutní objektivity a reliability dat a výsledků výzkumu k dalšímu přidruženému výzkumu, který by se zabíral mírou přísnosti jednotlivých shopperů. Statisticky by k tomu mohl přistoupit za pomoci **analýzy rozptylů** (ANOVA). Statistické předpoklady tohoto přidruženého testu by byly splněny a autor by tak mohl přistoupit k sestavené nulové a alternativní hypotézy.

Rozdílnost hodnocení by se dala při stanovení vhodné hladině významnosti vyšetřit uvedeným statistickým testem. Předjetí tomuto testování lze rovněž tak, že budou poskytnuty shopperům velmi podrobné návody a metodiky hodnocení, aby nedocházelo k těmto rozdílům. Naplnění tohoto bodu či případné testování rozptylů však představují zadání pro rozsáhlejší a dlouhodobější výzkum. Pro uvedený výzkum jsou pokyny a profil shoppera uvedeny v přílohách předložené diplomové práce.



## Závěr

Tématem předložené diplomové práce bylo využití mystery shoppingu v bankovníctví. Hlavním obecným cílem bylo zjištění úrovně zákaznické spokojenosti na pobočkách Kooperativa pojišťovny, a.s., Vienna Insurance Group. Výzkum probíhal na vybraných pobočkách na Plzeňsku a došel k následujícím závěrům a zjištěním.

V rámci vlastního výzkumu byly stanoveny výzkumné hypotézy, které autor výzkumem potvrdil či vyvrátil, a rovněž výzkumné otázky, které se autor snažil zodpovědět.

Výzkumem byla potvrzena hypotéza, že **poradci provedou analýzu potřeb u 75 % návštěv. Rovněž autor výzkumem stvrdil hypotézu, která byla zaměřena na existenci kladného vlivu mezi předložením a vysvětlením nabídky na zákaznickou loajalitu.**

Za pomoci shopperů, kteří provedli výzkum, bylo zjištěno, že poradci **jsou schopni klást otevřené otázky** a na základě odpovědí nabízet příslušné produkty zákazníkům. Výzkum rovněž empiricky ověřil tvrzení jiných výzkumů a autorů ohledně korelace mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou. **Autor vyhodnotil příslušnou výzkumnou otázku zcela přesně za pomoci korelačního koeficientu, jehož výsledek odkazoval právě na velmi vysokou míru korelace.**

Autor však **musel vyvrátit hypotézu o pozitivním vlivu stavu poboček na zákaznickou loajalitu.**

Na základě zjištěných informací vlastním výzkumem došel autor k návrhům opatření na vylepšení situace v zájmu zvýšení ekonomické výkonnosti společnosti. Tyto návrhy patří k nejdůležitější části předložené diplomové práce pro samotný sledovaný podnik.

Autor práce především **doporučuje sledované organizaci pořádání pravidelných školení pojišťovacích poradců a bankéřů se zaměřením na různé tematické celky.** V práci je rovněž připravena konkrétní návrhová kalkulace nákladů na tato školení. Při návrhu bylo autorem práce přihlíženo k maximální ekonomické efektivitě jako k hlavnímu cíli těchto doporučení.

Na zmíněná školení prodejního personálu navazuje další návrh opatření v podobě pravidelného **využívání výzkumu za pomoci techniky mystery shoppingu.** Vhodným nastavením tohoto výzkumu bude moci společnost prakticky ověřovat výsledky těchto školení a **neustále monitorovat vývoj zákaznické spokojenosti a tím pádem i loajality svých zákazníků.**

## Seznam literatury

- Amos, C., Holmes, R.G., Keneson, C.W. (2014). A meta-analysis of customer impulse buying. *Journal of retailing and consumer services*, 21(2), 86-9. doi:12.12684/mmp/2014-2-4.674
- B2B International (2020). *Net Promoter Score (NPS)*. Dostupné 2. 2. 2020 z <https://www.b2binternational.com/what-we-do/customers/net-promoter-score-nps/>
- Belás, J. (2013). *Finanční trhy, bankovníctví, pojišťovnictví*. Žilina: Georg.
- Belás, J., & Gabčová, L. (2016). The relationship among customer satisfaction, loyalty and financial performance of commercial banks. *E&M Ekonomia a Management*. 24(2), 22-30. doi:10.15240/tul/001/2016-1-010
- Belás, J., et al. (2010). *Management komerčních bank, bankových obchodů a operací*. Žilina: Georg.
- Beneke, J., Hayworth, C., Hobson, R., & Mia, Z. (2012). Examining the effect of retail service quality dimensions on customer satisfaction and loyalty: The case of the supermarket shopper. *Acta Commercii*, 12 (1), 27-43.
- Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C. H. Beck.
- CSAS (2020). *Hypotéka*. Dostupné 26. 2. 2020 z <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty>
- CSAS (2020). *Produkty*. Dostupné 26. 1. 2020 z <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty>
- CSAS.cz. (2020). *Americká hypotéka*. Dostupné 26. 2. 2020 z <https://www.csas.cz/cs/korporace/produkty/americka-hypoteka>
- Černohorská, L. (2015). *Komplexní pohled do bankovního světa*. Pardubice: Univerzita Pardubice.
- Česká Bankovní Asociace. (2020). *Slovník pojmů: Banka*. Dostupné 26. 1. 2020 z <https://cbaonline.cz/banka>
- Dvořák, P. (1999). *Komerční bankovníctví pro bankéře a klienty*. Praha: Linde.

- E15 (2017). *Vzniká největší pojišťovna v Česku. Kooperativa spolkně Pojišťovnu České spořitelny*. Dostupné 21. 2. 2020 z <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/pojistovna-ceske-sporitelny-se-slouci-s-kooperativou/r~7d0769e0e0b211e78337ac1f6b220ee8/>
- Eger, L. (2017). *Komerční komunikace*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- Eger, L., & Egerová, D. (2017). *Základy metodologie výzkumu*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni.
- El-Bachir, S. (2014). The influence of the store atmosphere on the Consumer behavior. *Mediterr*, 5 (8), 229-235.
- ESOMAR (2020). *About us*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.esomar.org/what-we-do/about-us>
- ESOMAR (2020). *Standards*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.esomar.org/what-we-do/standards>
- Finance (2020). *Penzijní připojištění a individuální pojištění*. Dostupné 23. 2. 2020 z <https://www.finance.cz/duchody-a-davky/vse-o-duchodech/duchodove-systemy/penzijni-pripojisteni-a-individualni-pojisteni/>
- Foret, M. (2011). *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press.
- Foret, M. (2012). *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: BizBooks.
- Frey, P. (2015). *Marketingová komunikace: nové trendy*. Praha: Management Press.
- Griffin, J. (2012). *Customer Loyalty: How to earn it, how to keep it*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Guenzi, P., Baldauf, A., & Pnagopoulos, G. N. (2014). The influence of formal and informal sales control-directed selling behaviors and sales unit effectiveness. *Ind. Manag. Mark.* 43(5), 786-800.
- Hendl, J. (2015). *Přehled statistických metod*. Praha: Portál.
- Hesková, M., & Štrachon, P. (2009). *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. Praha: Oeconomia.
- Horvátová, E. (2010). *Operácie komerčných bánk*. Bratislava: Ekonóm.

- Chen, C.J.R., & Barrows, W. C. (2015). *Developing a mystery shopping measure to operate sustainable restaurant business: the power of integrating with corporate executive members` feedback*. Dostupné z <http://dx.doi.org/10.3390/su70912279>.
- IPSOS (2020). *O nás*. Dostupné 3. 2. 2020 z <http://ipsos.com/cs-cz/o-nas>
- IPSOS (2020). *Průručka mystery shoppera*. Dostupné 4. 2. 2020 z <http://ipsos.com/cs-cz/prirucka-mystery-shopper>
- Kalabis, Z. (2012). *Základy bankovníctví: bankovní obchody, služby, operace a rizika*. Brno: BizBooks.
- Karlíček, M., & Král, P. (2011). *Marketingová komunikace. Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada.
- Kašparovská, V. (2003). *Banky a bankovní obchody*. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.
- Kooperativa pojišťovna (2020). *Tiskové zprávy*. Dostupné 22. 2. 2020 z <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/pro-media/archiv-tiskovych-zprav-spolecnosti-kooperativa/kooperativa-pojistovna-ceske-sporitelny-a-ceska-sporitelna-prodlouzily-strategickou-spolupraci-do-roku-2033>
- Kooperativa pojišťovna (2020). *O pojišťovně Kooperativa*. Dostupné 22. 2. 2020 z <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/o-pojistovne-kooperativa>
- Kooperativa pojišťovna (2020). *Pojištění*. Dostupné 22. 2. 2020 z <https://www.koop.cz/pojisteni>
- Kooperativa pojišťovna (2020). *Produkty*. Dostupné 22. 2. 2020 z <https://www.koop.cz/pojistovna-kooperativa/produkty>
- Kotler, P. (2013). *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.
- Kriss, P. (2014). The Value of Customer Experience, Quantified. *Harvard Business Review*. 5(2), 36-44. Dostupné <https://hbr.org/2014/08/the-value-of-customer-experience-quantified>.
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80 (6), 69-96. doi:10.2654./564/jmm/54

- Liška, P., Elek, Š., & Marek, K. (2014). *Bankovní obchody*. Praha: Wolters Kluwer.
- Market Vision (2020). *Mystery shopping*. Dostupné 31. 1. 2020 z <http://www.marketvision.cz/mystery-shopping>
- Market Vision (2020). *Zásady mystery shoppingu*. Dostupné 5. 2. 2020 z <https://www.marketvision-spring.com/news/detail/zasady-mystery-shoppingu-informace-ke-slozeni-test>
- Mejstřík, M. (2014). *Bankovníctví v teorii a praxi*. Praha: Karolinum.
- Meyer, C., & Schwager, A. (2007). Understanding Customer Experience. *Harvard Business Review*, 85 (2), 116-126. doi:256.4568/hbr452
- Mihn, N., Huu, H. (2016). The Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Retail Banking Sector. *Journal of Competitiveness*. 8 (2), 103-116. doi:32.452/jci/452
- Michelson Associates (2015). *Mystery Shopping*. Dostupné 15. 3. 2020 z <http://www.michelson.com/mystery/>
- Mikuláščík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada.
- Mishkin, F. (2013). *Economics of Money, Banking and Financial Markets*. Columbia: Pearson.
- Moneta Money Bank (2020). *Založte si osobní účet on-line*. Dostupné 25. 1. 2020 z <https://www.moneta.cz/blog/jak-na-zalozeni-bankovniho-uctu-online>
- MSPA (2020). *About us*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.mspa-ea.org/about-us.html>
- MSPA (2020). *MSPA Membership*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.mspa-ea.org/mspa-membership.html>
- MSPA (2020). *Mystery Shoppers*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.mspa-ea.org/mystery-shoppers.html>
- Nenadál, J. (2016). *Systémy managementu kvality: co, proč a jak měřit?* Praha: Management Press.
- NMS (2020). *Příručka mystery shoppera*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://www.nms.cz/vyzkum-trhu/mystery-shopping/prirucka>

- Oliver, R.L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: M.E. Sharpe.
- Pelsmacker, P. de, Geuens, M., & Bergh, J. van den. (2003). *Marketingová komunikace*. Praha: Grada.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: a strategic framework*. New Jersey: Wiley & Sons.
- Pimpakorn, N., & Patterson, G. P., (2010). Customer-oriented behaviour of front-line service employees: The need to be both willing and able. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18(2), 57-65. Dostupné z <https://amj.org/2010/8/customer-oriented-behaviour-of-frontline-service-employees>
- Příkrylová, J., & Jahodová, H. (2010). *Moderní marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s.
- Ptatscheková, J., & Dittrichová, J. (2013). *Dvacet let české koruny: na pozadí vývoje obchodního bankovníctví v České republice*. Praha: Grada.
- Schmitt, B. (2003). *Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers*. New York: Wiley & Sons.
- SIMAR (2020). *Agentury*. Dostupné 29. 1. 2020 z <https://simar.cz/agentury/>
- SIMAR (2020). *O SIMAR*. Dostupné 28. 1. 2020 z <https://simar.cz/o-simar.html>
- SIMAR (2020). *Standardy*. Dostupné 28. 1. 2020 z <https://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
- Suchánek, P., Richter, J., & Králová, M. (2014). *Customer satisfaction, product quality and performance of companies*. *Rev Econ. Pap.* 14 (4). 329-344. doi: 52.4523/rec/4521
- Štěrbová, M., Mařová, H., & Parobek, J. (2015). Quality Control of provided services by mystery shopping method. *Procedia Economia Finance.* 34. 105-112. doi: 24.45984/pref/5214.42
- Veřejný rejstřík a Sbírká listin (2020). *Veřejný rejstřík podle subjektů (Kooperativa pojišťovna, a.s. Vienna Insurance Group)*. Dostupné 21. 2. 2020 z <https://or.justicecz/ias/ui/rejstrik-firma?ico=47116617>
- VIG (2020). *Profile*. Dostupné 23. 2. 2020 z <https://www.vig.com/en/vig/group/profile.html>

## Seznam tabulek

Tab. č. 1 - Referenční NPS hodnoty .....	23
Tab. č. 2 - Srovnání variant pojištění Prima a Komfort.....	47
Tab. č. 3 - Státní příspěvek do penzijního spoření.....	52
Tab. č. 4 - Matice emocí .....	55
Tab. č. 5 - Příchod na pobočku .....	61
Tab. č. 6 - Začátek jednání.....	63
Tab. č. 7 - Analýza potřeb zákazníka.....	65
Tab. č. 8 - Součty četností třetího oddílu checklistu.....	65
Tab. č. 9 - Servisní požadavek.....	65
Tab. č. 10 - Presentace nabídky .....	68
Tab. č. 11 - Prodej.....	68
Tab. č. 12 - Ukončení jednání.....	71
Tab. č. 13 - Zpětný kontakt.....	72
Tab. č. 14 - Cenová kalkulace školení .....	79

## Seznam obrázků

Obrázek 1 - Grafické členění komunikačního mixu .....	14
Obrázek 2 - Fáze úspěšného osobního prodeje.....	17
Obrázek 3 - Grafické pojetí vnímané hodnoty.....	20
Obrázek 4 - Grafická škála NPS .....	22
Obrázek 5 - Proces mystery shoppingu z pohledu výzkumníka .....	32
Obrázek 6 - Průběh mystery shoppingu z pohledu agentury .....	35
Obrázek 7 - Fáze zákaznického servisu dle Kooperativy .....	52
Obrázek 8 – Příchod na pobočku .....	62
Obrázek 9 - Četnosti otevřených otázek .....	64
Obrázek 10 - Porovnání četnosti předložení/vysvětlení nabídky .....	67
Obrázek 11 - Zvládnutí námitky .....	69
Obrázek 12 - Nabídka cross-sellu .....	70
Obrázek 13 - Verbální a neverbální projevy při rozloučení s klientem.....	71
Obrázek 14 - Oznámení o zpětném kontaktu.....	73
Obrázek 15 - Provedení zpětného kontaktu .....	73
Obrázek 16 - Snaha o domluvení opětovné návštěvy klienta .....	74



## **Seznam příloh**

**Příloha A:** Profil shoppera

**Příloha B:** Scénář návštěvy

**Příloha C:** Grafická podoba checklistu

**Příloha D:** Design checklistu

# Přílohy

## Příloha A: Profil shoppera

*Profil shoppera není v rámci tohoto výzkumu nijak přesně a úzce specifikován. Jedná se o ekonomicky aktivního člověka ve věku přibližně 20-60 let. Shopper není současným klientem Kooperativy a nemá produkty uzavřené ani v České spořitelně. Shopper je v době návštěvy zaměstnán se smlouvou na dobu neurčitou a není ve výpovědní ani ve zkušební době. Jeho příjem je odvislý od místních poměrů (v rozmezí 20 – 35 000 Kč hrubého). Rodinný stav je dle reálného stavu. Shopper rovněž není v době návštěvy zatížen žádným úvěrem či hypotékou.*

*Shopper rovněž nesměl navštívit danou pobočku Kooperativy v uplynulém roce.*

*Shopper bydlí v nájemním bydlení a potenciálně uvažuje o koupi vlastního bydlení, na které však nemá disponibilní prostředky v plné výši dle potřeby.*

*Ostatní profily v rámci stavu bankopojištění shoppera nejsou striktně dány. Je však nutné, aby byl shopper v reakci na přímou a konkrétní otázku schopen uvést, jaké produkty má v současné době sjednané. Nejsou důležité jejich detaily (krytí, přesná výše pojistného atd.). Případně je možné uvést, že daný produkt nikde uzavřený nemá.*

*Na pobočku přicházíte s primárním požadavkem zjištění ceny povinného ručení na Vaše nové vozidlo. Jako záminku Vaší návštěvy na dotaz poradce tedy uveďte například, že si kupujete od kolegy z práce (či bazaru, kamaráda apod.) vozidlo a zajímá Vás cena povinného ručení na dané vozidlo. Celou transakci hodláte provést v horizontu jednoho týdne a pojištění musíte mít sjednané ještě před touto transakcí, aby Vám vozidlo mohli přepsat na registru vozidel. Kupované vozidlo musí být maximálního stáří 4-6 let a přibližné ceně minimálně 250 000 Kč.*

*Před návštěvou je zcela nezbytné mít k dispozici následující údaje o vozidle:*

- značka, model, typ karosérie,
- orientační hodnota vozidla,
- SPZ vozu,
- zdvihový objem motoru,
- rok výroby.

*Informace lze najít v nabídkách autobazaru či lze jako záminku využít vozidlo známého či blízké osoby. Bližší údaje o vozidle nemáte prozatím k dispozici, či si je během návštěvy můžete domyslet. V případě žádosti o VIN karosérie či dodatečné technické detaily sdělte poradci, že*

*dokumenty k vozu zatím ještě nemáte k dispozici a že byste od něj chtěli předložit pouze cenovou nabídku. Uvedené požadované informace mějte napsané či si je pamatujte, ale rozhodně je poradci nepředávejte či nesdělujte sami od sebe. Musí si je sám od Vás vyžádat.*

*Jako modelové vozidlo lze pro účely výzkumu a předložení nabídky použít následující vozidlo:*

*Škoda Octavia, 5dv., SPZ: 4AI 3802, benzín, objem motoru 1798 cm<sup>3</sup>, rok výroby 2016, X/2014, najeto cca 40 000 km, hodnota přibližně 400 000 Kč.*

*Máte zájem o povinné ručení, o havarijním pojištění se sami od sebe nezmiňujte. Případnou nabídku havarijního pojištění nechte zcela na aktivitě pracovníka. Sami se na něj rozhodně nedoptávejte, aktivita musí vzejít opravdu od poradce.*

*Váš skrytý potenciál je v podobě Vaší touhy o pořízení vlastního bydlení, které v době výzkumu reálně zvažujete. Na tento skrytý potenciál musí poradce bezpodmínečně sám přijít pomocí vhodně zvolných otázek. Je nepřípustné poradce jakýmkoliv způsobem na tuto skutečnost navádět či upozorňovat. Poradci je umožněno odpovídat pouze na jeho dotazy.*

## **Příloha B: Scénář návštěvy**

*Vaším úkolem bude navštívit pobočku Kooperativa pojišťovny a provést zde jednání s poradcem dle níže specifikovaného scénáře návštěvy.*

*Při návštěvě vystupujte pod svými reálnými osobními údaji. V případě vyžádání občanského průkazu poradcem jste povinni ho předložit. Je proto nezbytné mít s sebou tento průkaz během návštěvy k dispozici. Sledujte, jestli si poradce vyžádal Vaše osobní údaje včetně Vašeho mobilního čísla či e-mailového kontaktu. Pokud jste již byli v databázi společnosti díky uzavření předchozích smluv, sledujte, jestli si poradce ověřil platnost již dříve zaznamenaných osobních dat a kontaktů a došlo tedy k jejich aktualizaci.*

*Návštěvu musíte realizovat výhradně sám, bez jakéhokoliv doprovodu. Není možné provádět návštěvu méně jak hodinu po začátku či déle jak hodinu do konce otevírací doby obchodního místa tak, aby poradce nebyl ovlivněn časovým tlakem. Je proto nezbytné zjistit si dopředu otevírací dobu dané pobočky a podle toho si naplánovat Vaši návštěvu.*

*V úvodu jednání sledujte, jak Vás poradce přivítá. Je nutné poradci poskytnout přirozeně časový prostor, aby Vás mohl přivítat a začít s Vámi jednat. Pozornost také věnujte, jestli se pracovník představí svým jménem, nebo jestli má umístěnou na oděvu či pracovním stole svoji jmenovku. Po přivítání sdělte poradci Vaši záminku a snažte se s poradcem vést co nejpřirozenější dialog. Cílem je získat obchodní nabídku, nikoliv mu znepříjemnit příliš pasivním postojem či jednáním jeho práci. Vystupujte tedy jako příjemně pasivní zákazník, který má zájem o předložení obchodní nabídky.*

*Důležité je rovněž zodpovídat pracovníkovi jeho dotazy. Z Vašeho jednání nesmí poradce nabýt dojmu, že spěcháte či že nemáte dostatek času na jednání s ním. Naopak se zájmem s ním diskutujte o jednotlivých tématech a nabídkách. Můžete se doptávat na bližší detaily produktů či předložených nabídek. Poradce by měl správně zjistit, kde a od kdy máte uzavřené pojistné smlouvy. Zjištěné údaje by si měl optimálně zapisovat. Na závěr této části (analýzy potřeb klienta) by měl poradce Vaši situaci shrnout a zopakovat.*

*Poradce by Vám měl sám aktivně nabídnout předložení nabídky pojištění dle Vašeho úvodního požadavku. Nabídku by Vám měl vytisknout a předat v písemné podobě. Připuštěno je i její zaslání na Váš e-mail. Předloženou nabídku by Vám měl poradce detailně představit a vysvětlit její parametry. Zároveň by Vám měl ponechat adekvátní prostor pro Vaše případné doplňující dotazy. Vhodnou formou se doptejte na nějaké parametry, aby poradce získal dojem, že Vás*

*nabídka alespoň částečně zaujala a že ji zvažujete. Tento kupní signál je pro poradce důležitý jako Vaše zpětná vazba na předloženou nabídku.*

*Pokud by se stalo, že by Vám poradce sám a aktivně nabídku nepřipravil a jednání se blížilo do svého konce, řekněte si o předložení nabídky sami. K tomuto úkonu je však potřeba přistoupit až když je opravdu jasné, že se jednání blíží ke konci bez spontánně předložené nabídky prodejcem.*

*Během jednání vyznejte alespoň jednu námítku vztahující se na produkt či nabídku. Může se jednat o námítku na vyšší cenu pojištění, rozsah jeho krytí či náročnost sjednání. Pozorně pozorujte reakci poradce na tuto námítku.*

*Sledujte, jestli se poradce snaží aktivně rozkrýt Váš celkový profil a odhalit tak Váš skrytý potenciál. Měly by ho zajímat i ostatní oblasti Vašeho zajištění a propojištěnosti u konkurence. Na výše nespecifikované profily klienta odpovídejte mu dle své reálné situace.*

*Předloženou nabídku poradce po sdělení kupní signálu a námítky nechte otevřenou. Sdělte mu, že si nabídku necháte ještě projít hlavou. Sledujte, jaké (a jestli) argumenty používá v zájmu uzavření smlouvy ještě během Vašeho jednání.*

*Na konci jednání by Vám měl poradce předat svoji vizitku a předloženou nabídku. Poradce by měl sám od sebe nabídnout, že se Vám během následujících dní ozve ohledně Vašeho zvážení nabídky. Nesmíte sami od sebe poradci sdělit, že se u něj případně zastavíte či že mu zavoláte. Aktivitu v oblasti zpětného kontaktu nechte zcela na něm. Následně čekejte po návštěvě na zpětný kontakt 5 pracovních dní.*

## Příloha C: Grafická podoba checklistu

<b>A</b>	<b>Příchod na pobočku</b>	<b>MAX</b>	<b>Počet</b>
1	Obchod vypadá zvenčí atraktivně.	5	
2	Obchod je uklizen a jeho interiér srovnán.	5	
3	Pracovní místo je uklizené a urovnané.	5	
<b>B</b>	<b>Začátek jednání</b>		
1	Poradci jsou dobře rozpoznatelní díky uniformě a jmenovce na oděvu či stole.	5	
2	Proběhl pozdrav a zdvořilostní věta na začátku jednání.	5	
3	Máte pocit, že Vám prodejce chce opravdu pomoci?	5	
<b>C</b>	<b>Zjišťování potřeb klienta</b>		
1	Poradce se dotazoval na Vaše potřeby a zjišťoval primární požadavek.	5	
2	Pokládal poradce otevřené dotazy?	5	
3	Doptával se poradce na Vaše sekundární či skryté potřeby?	5	
<b>D</b>	<b>Servisní požadavek</b>		
1	Ujistil se poradce ve správnost/Vyžádal si poradce Vaše telefonního číslo, email a kontaktní adresu?	5	
2	Vysvětlil poradce princip a rozsah pojištění?	5	
3	Doptal se poradce na otázky ohledně doplňujících připojištění?	5	
<b>E</b>	<b>Prezentace nabídky</b>		
1	Dokázal poradce nabídnout odpovídající řešení Vaší primární potřeby?	5	
2	Vysvětlil Vám poradce předloženou nabídku?	5	
3	Měl poradce odpovídající produktové znalosti?	5	
<b>F</b>	<b>Prodej</b>		
1	Pokusil se poradce aktivně uzavřít obchod hned na místě? Měl tah na branku?	5	
2	Dokázal poradce vhodně reagovat na Vaši námitku vůči nabídnutému produktu?	5	
3	Došlo k předložení nabídky na řešení skryté potřeby klienta (=cross sell)?	5	
<b>G</b>	<b>Ukončení jednání</b>		
1	Předal Vám poradce svoje kontaktní údaje a vizitku se sdělením, že ho můžete sami v případě potřeby kontaktovat?	5	
2	Zrekapituloval Vám poradce průběh a výsledky jednání?	5	
3	Rozloučil se s Vámi poradce stoupnutím, podáním ruky, pozdravem, očním kontaktem a drobným úsměvem?	5	
<b>H</b>	<b>Zpětný kontakt</b>		
1	Sdělil Vám poradce, že Vás bude kontaktovat ohledně Vašeho rozhodnutí?	A/N	
2	Kontaktoval Vás poradce do 5ti pracovních dní od provedení návštěvy či dle Vaší domluvy?	A/N	
3	Snažil se poradce během zpětného kontaktu Vás donutit k opětovné návštěvě za účelem uzavření smlouvy?	A/N	
	<b>NPS</b>		
	Jaká je pravděpodobnost, že byste doporučil obchodní místo svým kolegům, přátelům či rodině?	10	

## **Příloha D: Design checklistu**

*První část dotazníku označená písmenem A se zabývá stavem a vzhledem obchodního místa, kde je provedena návštěva. V položce A1 musí výzkumník před svým vstupem na provozovnu zhodnotit její vizuální provedení z exteriéru. Výzkumník je povinen všimnout si bezprostředního místa provozovny. Kolem ní by se neměly objevovat nepatřičné jevy jako nepořádek, poničené či znečištěné zdi či třeba výkaly na zemi. Shopper si musí rovněž všimnout případné výlohy a její provedení. Materiály ve výloze musí být aktuální a bez poškození. Výloha by měla být čistá a celkově atraktivní. Položka A2 se zabývá interiérem prodejního místa, které musí vykazovat znaky přiměřeného a pravidelného úklidu (samozřejmě v závislosti na počasí). Je nepřijatelné, aby na podlaze byla zaschlá špína či jiné nečistoty. Produktové letáky a jiné předměty v čekací zóně a kolem pracovního místa poradce by měly být urovnané a připravené k prohlédnutí klientem. Musí být logicky seřazeny a čisté bez nějakých poznámek z předchozích jednání. Stůl poradce nesmí obsahovat věci nepracovního charakteru a musí být urovnaný. Je zcela nepřijatelné, aby na něm byly například smlouvy jiných klientů či nepořádek samotného poradce. Tyto skutečnosti spravuje bod A3. Plný počet bodů lze udělit v případě, že poradce má své pracovní místo bez uvedených materiálů a má na něm svoji jmenovku či vizitku v zorném poli zákazníka.*

*Druhá část dotazníku označená písmenem B se zaměřuje na úvod jednání s poradcem. První položka (B1) v této části dotazníku se doptává na rozpoznatelnost jednotlivých pracovníků. Ti by měli být oblečení dle interních směrnic, tzn. elegantní oblečení tlumených barev, u mužů kravata a u žen šátek či šála. Poradci by neměli mít na sobě sportovní oblečení, džíny tenisky, nadměrné množství oděvních doplňků či například průsvitné oblečení. Poradce by měl být upraven, neměl by nijak zapáchat a například v případě silného nachlazení by neměl obsluhovat klienty. Poradce by měl v úvodu jednání pozdravit zákazníka jako první a hned se ho zeptat zdvořilou otázkou na jeho přání. Příchozímu zákazníkovi by měl nabýt dojmu, že jeho příchod byl zaznamenán, a měl by být bez zbytečných prodlení obslužen. V položce B3 se věnuje pozornost míře nápomoci ze strany poradce. Je potřeba u zákazníka vzbudit pocit vřelosti. Klient se musí na pobočce cítit vítaný a musí z poradce vycítit, že má radost, že ho může obsluhovat. Klient na základě úvodu jednání často silněji vnímá více formu jednání než jeho obsah. Při hodnocení položky B3 je potřeba se zaměřit právě na tyto skutečnosti.*

*Následující část dotazníku označená písmenem C obsahuje otázky směřující na analýzu potřeb klienta. Prodejní poradce musí pokládat vhodné otevřené dotazy na Vaši aktuální situaci a*

provést tak nenásilnou a pohodovou analýzu Vašich potřeb v oblasti pojištění a financí. Položka C1 se zaměřuje na četnost otázek na zjištění potřeb vztahující se k primárnímu požadavku klienta. Pokud poradce porozumí základní situaci klienta, lze tento bod hodnotit kladně. Položka C2 se věnuje pokládání otevřených otázek. Tuto činnost by měl poradce správně uvést svým zájmem a obhájit si doptávání se na jeho potřeby. Na místě je věta například: „Já se teď budu ptát, budu si dělat poznámky a pak se společně podíváme na řešení pro Vás“. Klient nesmí nabýt dojmu, že je z ničeho nic podroben výslechu ze strany poradce. Analýza potřeb klienta by měla být vedena především z důvodu nabídky optimálního řešení primárního požadavku, ale i nabídky dalších produktů, tedy k provedení cross-sellu v další části prodejního rozhovoru. Díky vhodně zvoleným otevřeným dotazům by měl poradce pokročit i k zjištění potřeby volitelného připojištění. Otázka C3 se zaměřuje na otázky poradce ohledně zjištění poptávky volitelného připojištění.

Pro tvorbu nabídky a pro pozdější kontakt je potřeba, aby poradce zjistil shopperovo kontaktní a osobní údaje. V položce D1 je potřeba zhodnotit, jestli si poradce vyžádal Váš doklad totožnosti a vyžádal si od Vás Vaše kontaktní údaje. Pozitivně lze hodnotit tuto činnost poradce jen v případech, kdy dojde k předání či aktualizaci všech uvedených kontaktních údajů. Položka D2 se zaměřuje na obecný princip poptávaného pojištění. Je vhodné, aby poradce použil příběhy ze života, poukázání na zkušenost jiných zákazníků či zmínil argumenty propagující Kooperativu a její produkty. V bodě D3 se od poradce rovněž očekává nabídka připojištění. V případě povinného ručení a havarijního pojištění se předpokládá nabídka připojištění čelního skla vozidla či střetu se zvěří.

Pátá část dotazníku označená písmenem E se věnuje způsobu prezentace předložené konkrétní nabídky či návrhu smlouvy. Položka E1 se dotazuje, jestli předložená nabídka splňuje primární požadavky shoppera a kryje jeho potřeby. Poradce musí detailně předložený materiál se zákazníkem projít a vysvětlit mu jeho části. Každou část musí podrobně vysvětlit a poukázat na vztah s realitou či předchozími zkušenostmi. Tímto jevem se zabývá právě položka E2. Je zde předpoklad, že poradce bude mít hluboké produktové znalosti, které bude umět vhodně předat zákazníkovi ve prospěch uzavření obchodu, kterým se zabývá následná část dotazníku. Položka E3 se věnuje právě produktovým znalostem a schopnosti poradce prezentovat je danému shopperovi.

Prodejce by měl po prezentaci konkrétního produktu přejít ke snaze produkt rovnou s klientem uzavřít. Této části prodejního rozhovoru rozpracovává oddíl dotazníku písmeno F. Položka F1 se věnuje té části, kdy má prodejce připravit návrh pojistné smlouvy a ideálně na základě faktů



či příběhů ze života snažit se o uzavření produktu rovnou na místě. Přípustná je přímá otázka na shoppera ohledně sjednání produktu. Poradce rovněž musí shopperovi srozumitelně a jasně zodpovědět jeho případné otázky a zareagovat na jeho kupní signály. Položka F2 se zabývá reakcí prodejce na námitku shoppera. Vyřešení námitek by mělo správně proběhnout za pomoci sdělení přesvědčivých faktů či srovnání nabídky s jiným řešením potřeb. Je zcela nepřípustná souhlasná reakce poradce na námitku, či pasivita poradce vzhledem k vyřčené námitce. Následně by měl poradce přejít k nabídce dodatečných produktů. Dodatečné produkty by měl poradce vhodně zvolit na základě vhodně provedené předchozí analýzy potřeb. Položka F3 by měla být kladně hodnocena, jestliže byla shopperovi předložena konkrétní nabídka na cross-sellový produkt. Shopper nesmí zcela kladně hodnotit položku F3 v případě, kdy poradce pouze zmíní případný cross-sellový produkt. Plně kladné hodnocení lze využít pouze v případě přípravy konkrétní nabídky, ideálně návrhu nové smlouvy.

Další část dotazníku poznačená písmenem G se věnuje závěru návštěvy. Poradce by měl spontánně předat svoji vizitku s kontaktními detaily, či uvést (či zvýraznit) svoje kontakty na předloženém návrhu smlouvy. Otázku G1 lze tedy kladně hodnotit v tom případě, že shopper obdrží vizitku a poradce ho ujistí, že v případě potřeby ho může klient kontaktovat na uvedených kontaktních údajích. Poradce by Vám měl pár větami zrekapitulovat průběh Vašeho jednání a jeho výsledky. Otázka G2 může být pozitivně hodnocena pouze v tom případě, kdy poradce sdělil či zopakoval Vaše potřeby a produkt, který Vám nabídl na řešení těchto potřeb. Předloženou nabídku musí pečlivě se shopperem projít a upozornit na důležité prvky nabídky a detaily smlouvy. Na úplný závěr jednání by se měl s Vámi poradce profesionálně rozloučit. Pozdrav by měl obsahovat podání ruky, ústní rozloučení, povstání prodejce, úsměv a oční kontakt během rozloučení. Pokud proběhnou tyto součásti rozloučení s klientem, dá se položka G3 hodnotit kladně. Pokud nebylo vše splněno, lze přistoupit k adekvátní srážce bodů.

Poslední část dotazníku zaměřená na výsledek v rámci techniky mystery shoppingu je označená písmenem H. V závěru jednání by měl poradce sdělit zákazníkovi, že ho bude zpětně kontaktovat za účelem dovysvětlení případných otázek klienta či za účelem domluvení další schůzky. Pro vysoce ceněné hodnocení položky H1 by se měl poradce zeptat shoppera, kdy ho může kontaktovat a domluvený termín by si měl případně zapsat do kalendáře. Do dotazníku u položky H2 je potřeba zaznačit, jestli poradce kontaktoval výzkumníka do 5 pracovních dní od provedení návštěvy. Opět platí, že pro vysoce kladné hodnocení je nezbytné, aby poradce kontaktoval shoppera v domluvený termín. Lze tedy očekávat, že v případě alespoň průměrného hodnocení H1 ale očekávat alespoň průměrné hodnocení u položky H2. Je taktéž nutné sledovat,

*jak tento kontakt probíhal a co bylo jeho námětem ze strany poradce. Ze zpětného kontaktu by měl být cítit přiměřený tlak na odbourání překážek k neuzavření smlouvy. Poradce by se měl snažit pozvat klienta na další schůzku. Míru přirozenosti během zpětného kontaktu hodnotí shopper v položce H3.*

*Druhá část dotazníku obsahuje otázku na zjištění hodnoty Net Promoter Score. Je zcela nezbytné, aby shopper při jejím vyplnění bral v úvahu metodiku tohoto nástroje a zamyslel se nad udělenou hodnotou zcela seriózně na základě jeho dojmů z celého prodejního procesu jako celku.*

## Abstrakt

Brabec, V. (2020). *Využití mystery shoppingu v bankovníctví* (diplomová práce), Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** mystery shopping, komunikační mix, marketingový výzkum, řízení zákaznického zážitku, loajalita zákazníků

Předložená diplomová práce se zabývá marketingovým výzkumem se zaměřením na zjištění úrovně zákaznického zážitku za pomoci využití metody mystery shoppingu a metody Net Promoter Score. Kvalita zákaznického servisu a její neustálé vylepšování je nesmírně důležitý proces, který napomáhá společnosti k úspěšnému fungování na vysoce konkurenčním trhu.

První část práce poskytuje čtenáři teoretický vstup k osobnímu prodeji a k řízení zákaznického zážitku. Tato část rovněž rozpracovává blíže výzkumné metody, které jsou následně využity v praktické části práce.

Praktická část pracuje s návrhem konkrétního marketingového výzkumu za pomoci metod mystery shopping a Net Promoter Score. Výsledky tohoto výzkumu je potvrzena silná korelace mezi zákaznickou spokojeností a loajalitou klientů. Uvedený výzkum tedy doplňuje již provedené výzkumy a souhlasí s jejich závěry.

## **Abstract**

Brabec, V. (2020). *Application of the mystery shopping in banking* (Master thesis), Pilsen: University of West Bohemia in Pilsen, Faculty of Economics.

**Keywords:** mystery shopping, Promotional mix, marketing research, customer experience management, client's loyalty

This master thesis deals with marketing research focused on finding the level of customer experience using technique of mystery shopping and Net Promoter Score. The quality of customer service and its continuous improvement is extremely important process that helps the company to operate successfully in highly competitive markets.

The reader is provided with a theoretical approach to personal sales and customer experience management by the first part of the thesis.

The practical part works with the proposal of concrete marketing research using technique of mystery shopping and Net Promoter Score. Results of this research confirm a strong correlation between customer satisfaction and client loyalty. This research therefore complements the research already carried out and agrees with their conclusions.