



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Hodnocení kvality poskytovaných služeb vybraných bank pomocí metody Mystery Shopping

Quality Assessment of Selected Bank Services Using the Mystery Shopping Method

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

ČERNÁ

VERONIKA

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Černá	Jméno:	Veronika	Osobní číslo:	460946
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:	Hodnocení kvality poskytovaných služeb vybraných bank pomocí metody Mystery Shopping		
Název bakalářské práce anglicky:	Quality Assessment of Selected Bank Services Using the Mystery Shopping Method		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL: Cílem práce je získat informace o produktech a službách jednotlivých bank pomocí metody Mystery Shopping, získané údaje zhodnotit, porovnat a navrhnout doporučení na odstranění nedostatků pro zlepšení vybraných poboček České spořitelny.</p> <p>PŘÍNOS: Zásadním přínosem práce je porovnání jednotlivých konkurenčních bank a návrh kroků vedoucích ke zlepšení vybraných poboček České spořitelny na základě získaných informací o jejich kvalitě.</p> <p>OSNOVA: Úvod, 1. Marketingový výzkum, 2. Mystery Shopping, 3. Popis a pozice na trhu konkurenčních firem, 4. Využití Mystery Shoppingu v praxi, 5. Závěrečná doporučení vybraným pobočkám České spořitelny, Závěr</p>		
Seznam doporučené literatury:	KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003.		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:	Ing. Petra Jilková, Ph. D., oddělení manažerských studií MÚVS ČVUT v Praze		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:			
Datum zadání bakalářské práce:	5. 12. 2017	Termín odevzdání bakalářské práce:	5. 5. 2018
Platnost zadání bakalářské práce:	31. 8. 2019		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

- 4 - 04 - 2018	Podpis studenta(ky)
Datum převzetí zadání	

ČERNÁ, Veronika. *Hodnocení kvality poskytovaných služeb vybraných bank pomocí metody Mystery Shopping*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupnění této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 04. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za její ochotu, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při zpracování této bakalářské práce.

# **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je získat informace o produktech a úrovni kvality poskytovaných služeb jednotlivých konkurenčních bank s využitím metody Mystery Shopping. Cílem je získané údaje zhodnotit, porovnat a identifikovat zásadní nedostatky, zejména v procesu poskytování služeb. Na základě zjištěných nedostatků, navrhnout doporučení na odstranění těchto nedostatků pro zlepšení vybraných poboček České spořitelny. Bakalářská práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje marketingový výzkum a metody Mystery Shoppingu. Praktická část je věnována popisu a pozici na trhu konkurenčních firem a využití Mystery Shoppingu v praxi. Následně je proveden sběr dat, vyhodnocení získaných údajů, jejich porovnání, a v závěru jsou navrženy kroky na odstranění zjištěných nedostatků pro zlepšení vybraných poboček České spořitelny.

## **Klíčová slova**

doporučení, fiktivní nákup, fiktivní zákazník, konkurenční banky, kritéria hodnocení, marketingový výzkum, Mystery Shopper, Mystery Shopping, okruhy hodnocení, porovnání

## **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to get information about the products and level of quality of services provided by individual competing banks using the Mystery Shopping method. The goal is to get data to evaluate, compare and identify the main deficiencies, especially in the process of providing services. Based on the identified deficiencies to propose recommendations for their elimination to improve the selected branches of Česká spořitelna. The theoretical part describes marketing research and Mystery Shopping method. The practical part is devoted to the description and position on the market of competing companies and the use of Mystery Shopping in practice. Then, the data is collected, the obtained data is evaluated, compared and suggested steps are suggested to eliminate the identified weaknesses to improve selected branches of Česká spořitelna.

## **Key words**

comparison, competing banks, evaluation circuits, evaluation criteria, marketing research, Mystery Shopper, Mystery Shopping, recommendation

# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Marketingový výzkum.....</b>	<b>8</b>
1.1 Charakteristiky marketingového výzkumu .....	8
1.2 Význam marketingového výzkumu.....	9
1.3 Data a metody marketingového výzkumu .....	10
1.3.1 Pozorování .....	12
1.3.2 Dotazování.....	13
1.3.3 Experiment .....	15
<b>2 Mystery shopping.....</b>	<b>17</b>
2.1 Co je Mystery Shopping.....	17
2.2 Cíle a zásady Mystery Shoppingu.....	19
2.3 Historie Mystery Shoppingu .....	21
2.4 Metodologie .....	22
2.5 Průběh Mystery Shoppingu.....	24
2.5.1 Přípravná fáze .....	24
2.5.2 Realizační fáze .....	27
2.5.3 Fáze vyhodnocení.....	27
2.5.4 Fáze prezentace výsledků .....	28
<b>3 Popis a pozice na trhu konkurenčních firem .....</b>	<b>30</b>
3.1 Popis jednotlivých konkurenčních bank.....	30
3.2 Definice problému .....	32
<b>4 Využití Mystery Shoppingu v praxi.....</b>	<b>33</b>
4.1 Příprava průzkumu.....	33
4.1.1 Kritéria a parametry hodnocení.....	33
4.1.2 Scénář a záznamový dokument .....	37
4.1.3 Harmonogram návštěv .....	40
4.2 Vyhodnocení jednotlivých návštěv .....	40
4.3 Porovnání.....	51
4.3.1 Porovnání zvolených parametrů produktů všech konkurenčních bank.....	52
4.3.2 Porovnání hodnocení jednotlivých okruhů bank v pražských pobočkách	54



4.3.3	Porovnání hodnocení jednotlivých okruhů bank v hradeckých pobočkách 60	
4.3.4	Porovnání celkového hodnocení a zjištěné nedostatky .....	64
<b>5</b>	<b>Závěrečná doporučení vybraným pobočkám České spořitelny .....</b>	<b>68</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>72</b>
	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>75</b>
	<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>77</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>78</b>

# Úvod

V dnešní společnosti je stále více kladen důraz na kvalitu poskytovaných služeb a práci prodejních asistentů. Hlavní příčinou zvýšeného zájmu o kvalitní uspokojování potřeb klientů byla v 90. letech transformace charakteru konkurenčního prostředí, a to zejména v důsledku rozvoje informačních technologií. Nástup internetu posílil všudypřítomnost konkurenčních firem. Společnosti nacházející se v konkurenčním prostředí musí čelit silnému konkurenčnímu boji o zákazníka. Aby firma získala zákazníka na svoji stranu, musí se jednak dostatečně lišit od konkurence, a také dělat věci jinak, lépe. V posledních letech dochází ke evidentní sbíhavosti nabídky jak produktů, tak i cen. Avšak změna samotného produktu nestačí. V současnosti efektivním způsobem, jak se podnik může odlišit od konkurence, je vynikající a lepší úroveň přístupu ke klientům, znalosti produktového portfolia a prodejního procesu.

Kvalita poskytovaných služeb je nedílnou součástí procesu pečování o spokojenost zákazníka. Aby bylo možné tuto kvalitu efektivně měřit, musí být využita vhodná metoda marketingového výzkumu, která pomůže odhalit nedostatkové oblasti a dopomocť tak k jejich zlepšení.

Tato bakalářská práce se zabývá měřením kvality služeb, získávání informací o produktech a službách jednotlivých konkurenčních bank s využitím metody Mystery Shopping. Cílem je získané údaje zhodnotit, porovnat, identifikovat nedostatky, zejména v procesu poskytování služeb a navrhnout možná řešení na odstranění nedostatků pro zlepšení vybraných poboček České spořitelny. Výsledky budou porovnány s jejími konkurenčními bankami, tzv. bankami velké čtyřky, kterými jsou Komerční banka, Československá obchodní banka a UniCredit Bank.

Přínosem práce je identifikovat nedostatkové oblasti prodejního procesu na pobočkách České spořitelny v porovnání s jednotlivými pobočkami vybraných konkurenčních bank a přinést informaci o jejich kvalitě na základě zvolených parametrů. Výsledkem tohoto zkoumání je navrhnout kroky vedoucí ke zlepšení vybraných poboček České spořitelny.

Teoretická část bakalářské práce bude nejdříve zaměřena obecně na marketingový výzkum. První kapitola popisuje charakteristiky marketingového výzkumu, jeho význam, jaká data využívá a základní metody. Pro účely bakalářské práce bude kladen důraz na detailní popis metody pozorování, jejíž technika Mystery Shopping bude využita pro průzkum v praktické části. Druhá kapitola bude zaměřena na samotnou pozorovací techniku Mystery Shopping. Tato kapitola bude pojednávat o tom, co je Mystery Shopping, o historii, cíli a zásadách. Součástí této kapitoly bude mimo jiné i metodologie Mystery Shoppingu. V závěru druhé kapitoly budou popsány jednotlivé fáze průběhu MS. Pro zpracování teoretické části byly vybrány tyto stěžejní publikace:

„Moderní metody a techniky marketingového výzkumu“, „Marketing při utváření podnikové strategie“, a „Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky“. Teoretická část bakalářské práce bude sloužit jako podklad pro úspěšné provedení průzkumu v praktické části.

V praktické části bude Mystery Shopping ukázkou toho, jak lze tuto techniku aplikovat v praxi. Nejdříve budou v praktické části popsány jednotlivé konkurenční banky, poté bude definována problematika jednotlivých bank, na základě které, je nutné marketingový průzkum provést. Druhá polovina praktické části se již plně věnuje využití Mystery Shoppingu. V této části bude provedena příprava všech podkladů pro provedení průzkumu. Následně bude proveden sběr dat prostřednictvím návštěv všech čtyř zkoumaných bank na dvou jejich pobočkách. Ve chvíli, kdy budou všechny data získána, dojde k jejich vyhodnocení a porovnání. Na základě jejich porovnání budou zjištěny zásadní nedostatky nákupního procesu poboček České spořitelny, kterým budou navržena doporučení na odstranění těchto nedostatků.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Marketingový výzkum

První kapitola této práce se zaměřuje na téma marketingový výzkum. Začátek je věnován charakteristikám marketingového výzkumu, které výzkum popisují pomocí nejrůznějších definic. Poté následuje vysvětlení významnosti či důležitosti výzkumu. Závěrem této kapitoly je přehled dat, které se pro výzkum využívají a stručný popis základních metod marketingového výzkumu.

## 1.1 Charakteristiky marketingového výzkumu

Marketingový výzkum má velkou řadu definic, kdy nejjednodušší a nejmýstižnější z nich je definice ESOMAR (*European Society for Opinion and Marketing Research*, mezinárodní organizace soustřeďující odborníky z oblasti marketingu a marketingového výzkumu), která marketingový výzkum definuje takto: „*Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům.*“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 12)

Znamená to, že organizace, která chce, ve stále měnícím se prostředí, být úspěšná, musí svým zákazníkům umět naslouchat. Marketingový výzkum je tedy velmi důležitým oborem, jehož zásadním úkolem je pomáhat porozumět trhu a spotřebitelům a být inspirací k vytvoření nových a lepších produktů a služeb na trhu. (Tahal a kol., 2017, s. 14-15)

Mezi definice rozsáhlejší a přesnější patří:

- Smith a Albaum definují marketingový výzkum jako „*systematické a objektivní hledání a analýza informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu.*“ (Kozel a kol., 2006, s. 13)
- Dle Kotlera marketingový výzkum představuje „*systematické určování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací týkajících se určitého problému, před kterým firma stojí.*“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13)
- Další přesnější definicí, kterou uvádí Svobodová zní: „*Marketingový výzkum je cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak.*“ (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 13)

Autoři různých definic spatřují mezi nimi značné rozdíly, Kozel a kolektiv uvádí, že rozdíly jsou zejména v hloubce členění jednotlivých etap výzkumného procesu. Avšak, na čem se všichni autoři shodují, je logická návaznost jednotlivých fází procesu, kdy u všech marketingových výzkumů lze uskutečnit konkrétní zobecnění, a to i přesto, že jednotlivé výzkumy mají téměř rozdílný průběh. (Kozel a kol., 2006, s. 47-48)

Podle Kozla, Mynářové a Svobodové hlavními charakteristickými rysy marketingového výzkumu jsou vysoká vypovídací schopnost (zaměření na určitou skupinu respondentů), aktuálnost, jedinečnost (jedině zadavatel výzkumu je informován), mimo jiné i vysoká finanční náročnost opatření informací a vysoká náročnost kvalifikace pracovníků. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13)

Zamazalová uvádí, že marketingový výzkum pomáhá podnikovému managementu poznat a předvídat jednání a chování zákazníků, což vede ke snižování rizika podnikání (Zamazalová a kol., 2010, s. 53). Marketingový výzkum je tedy velmi důležitou klíčovou činností marketingového řízení. Podává informace marketingovým manažerům, které jim umožní nejen příležitosti a hrozby na trhu rozpoznat, ale také na ně umět reagovat. Marketingový výzkum obecně zahrnuje tyto tři základní činnosti: plánování, sběr dat a analýzu dat. Poté následuje jejich vyhodnocení a rozhodnutí o dalším postupu, který je součástí marketingového plánu. Marketingový výzkum je souhrn aktivit, zkoumající veškeré jevy a vztahy na trhu a působení marketingových nástrojů na ně. Často se jedná o výzkum všech faktorů marketingového mixu, jako je výzkum produktů, cen, distribučních cest atd. (Kašík, Havlíček, 2015, s. 105)

Každý marketingový výzkum je něčím výjimečný a odlišný od jiných, což vyplývá z jedinečné povahy řešených problémů. Obecně rozlišujeme dvě základní etapy – etapa přípravy výzkumu a etapa realizace výzkumu. Tyto etapy jsou spolu navzájem provázány prostřednictvím několika po sobě jdoucích kroků. To má za následek to, že případný nedostatek v počátečních fázích výzkumu může znehodnotit výsledky v následujících fázích. Jednou z nejdůležitějších částí marketingového výzkumu je formulace problému. (Foret, Stávková, 2003, s. 20)

## **1.2 Význam marketingového výzkumu**

V důsledku společenských změn, jako je např. globalizace nebo technologický rozvoj, dochází v marketingovém prostředí k značným změnám. Tyto celospolečenské změny ovlivňují tržní chování, a proto i na rozhodování manažerů mají podstatný vliv. (Kozel a kol., 2006, s. 46)

Radikální změny, ke kterým došlo v poslední době, jako ekonomická krize, finanční krize a zejména zavedení sociálních médií, mají za následek rychlejší reagování a přijímání rozhodnutí. Rychlá rozhodnutí jsou důvodem, proč je zákazník důležitou součástí marketingového výzkumu. Jedná se především o jeho přání a potřeby, které se zohledňují do utváření osobní a tržní poptávky. Ta se však výrazně změnila, a to vlivem ekonomické krize. Kozel, Mynářová, Svobodová poukazují na zájem zákazníků o „opravdové informace“, neboť příliš nevěří běžným reklamám. V současnosti jsou tyto informace prisuzovány příběhům, kterým lidé věří více než klasickým reklamám. Příběhy jsou jednoduchým nástrojem, který přiláká lidi ke koupi. Dochází tedy

k několika podstatným trendům, na které musí marketingový výzkum reagovat. Mezi nejčastěji citované novodobé principy marketingového výzkumu patří např. růst významu kvalitativního výzkumu a intranetu, integrace a interpretace informací z většího množství zdrojů, růst intuice a kreativity na rozhodování, změny analýzy, spojení procesu výzkumu, koučování a poradenství a sledování implementace výzkumu. Mezi nejčastější požadavky zákazníků patří např. vyšší jakost produktů nebo nové způsoby nakupování. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 16-17; Kozel a kol., 2006, strana 46)

Dojde-li k naplnění těchto požadavků, tak dochází ke zvyšování jejich spokojenosti. Mnoho firem úroveň svého zacházení se zákazníky systematicky měří, aby mohli rozpoznat faktory, které mají vliv na spokojenost zákazníků. Na základě zjištěných údajů pak mohou provést změny ke zlepšení úrovně a kvality poskytovaných služeb. Vysoce spokojení zákazníci tvoří klientelu firmy, neboť obvykle zůstávají věrnými značkou po delší dobu a kupují další výrobky, které firma uvede na trh, a také méně vnímají nabídky konkurenčních firem. Takoví zákazníci jsou nejlepšími nositeli reklamy, protože se před ostatními o produktu firmy vyjadřují příznivě. (Kotler, Keller, 2013, s. 164-165)

Manažeři tedy neustále potřebují informace, aby mohli provádět správná rozhodnutí a firma mohla vytvořit takové marketingové strategie, které budou co nejefektivnější. Požadavkem manažerů je, aby informace byly zajištěny v optimálním množství, kvalitě a čase. Ne vždy, jsou tyto informace využity. Důvodem (vyplývající z reálného průzkumu manažerů) může být, že v datech, která mají jako podklad pro rozhodování, jsou evidentní mezery, nebo klíčová data jsou k dispozici až s čtyřměsíčním zpožděním. Zjištěné nežádoucí jevy jsou výrazné a manažeři si nejsou jisti na základě čeho rozhodovat. Důkazem je přiznání firem, kdy většina z nich nemá kompletní přehled o výsledcích svých činností, přičemž necelá polovina si myslí, že to může vést ke špatnému obchodnímu rozhodnutí a mít to negativní dopad na výkonnost podnikání. K usnadnění rozhodování (na všech úrovních rozhodování na trhu) pomáhá cílené hledání, samotný výběr, zpracování a použití informací. Manažeři, kteří chtějí dosáhnout úspěchu, jsou na základě společenských změn (výše uvedené), nuceni k tomu, aby se co nejvíce zajímali o potřeby svých zákazníků, uspokojili jejich potřeby a navázali tak s nimi dlouhodobě prospěšné vztahy (CRM, Customer Relationship Management, vztahový marketing). Vztahový marketing je součástí holistické marketingové koncepce. Ta nám ukazuje význam marketingového výzkumu, který odhalí všechny nezbytné spojitosti. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 14-15)

### **1.3 Data a metody marketingového výzkumu**

Marketingový výzkum využívá různé typy dat. Rozlišujeme je např. podle toho, z jakých zdrojů pocházejí, nebo jakým účelům slouží. Některá data máme k dispozici již před prováděním marketingového výzkumu, jiná je potřeba teprve získat, z nichž některá

mohou být součástí databází firem, nebo je musíme posbírat mimo podnik. Rozdíly mezi jednotlivými typy jsou i podle toho, jakým způsobem data vznikají. Data mohou vzniknout registrací zákazníka, opatřením objednávky zboží nebo na základě odpovědi dotazovaného. Metoda marketingového výzkumu je tedy nejčastěji pojmenovaná podle typu dat a jejich zdroje. V praxi často dochází k zaměňování pojmů: data a informace. Tyto pojmy spolu souvisejí, ale neznamenají to samé. (Tahal a kol., 2017, s. 26)

*„Data jsou v podstatě záznamy čísel, slov, zvuků nebo obrazů. Jsou uložena na záznamových médiích, ať už v papírové nebo elektronické podobě.“* (Tahal a kol., 2017, s. 26)

*„Informace představují uspořádaná data, jež můžeme koupit v podobě studií nebo je zpravidla najdeme ve výstupních tabulkách a grafech.“* (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 50)

Podle způsobu prvotního získávání dat, členíme data marketingového výzkumu a následně druhy marketingové výzkumu na data primární a sekundární. Data sekundární jsou většinou k dispozici na začátku výzkumného projektu, jsou tedy sbírána primárně. Sekundární zdroje dat lze dělit na vnitřní (interní) a vnější (externí). V případě, že sekundární data nelze získat nebo jsou pro výzkumný projekt nedostačující, přejdeme ke sběru dat primárních. Výzkum, který je zdrojem primárních dat se rozděluje z hlediska zaměření na kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum. (Kašík, Havlíček, 2015, s. 106)

**Kvantitativní výzkum** slouží k získání kvantitativních (měřitelných) údajů. Jeho hlavní zaměření je tedy na kvantifikovatelné problémy. Kvantitativní výzkum se ptá na otázku „Kolik?“. Pro získání spolehlivých výsledků pracuje s velkými reprezentativními vzorky respondentů prostřednictvím formálního dotazování, popř. údaje shromažďujeme pozorováním určitých jevů. Výsledkem kvantitativního výzkumu jsou deskriptivní měřitelné informace. Karlíček a kolektiv uvádí jako příklad: počet a charakteristika zákazníků, kteří kupují pravidelně deník Blesk; podíl zákazníků, kteří znají značku Garnier; podíl cílové skupiny, který by si koupil náš nový výrobek atp. (Karlíček a kol., 2013, s. 85)

Oproti tomu **kvalitativní výzkum** nezkoumá četnost jevů, ale zabývá se zjišťováním jejich příčin a vztahů. Odpovídá na otázku „Proč?“, „Z jakého důvodu?“. Tento výzkum pracuje zpravidla s malým počtem respondentů (jednotlivci nebo malé skupiny respondentů) s využitím individuálních hloubkových nebo skupinových rozhovorů, popř. projektivní techniky. Výsledky proto nejsou kvantifikovatelné a nelze je generalizovat komplexně, což ani není cílem tohoto typu výzkumu. Smyslem je rozpoznat motivy, názory a postoje směřující k určitému chování. Pochopit, proč zákazníci kupují právě tyto produkty, co je motivuje k zakoupení těchto produktů, jaké



jsou jejich postoje atp. Hlavním zaměřením kvalitativního výzkumu jsou procesy, které probíhají v mozku zákazníka, přičemž údaje se obvykle zjišťují s vědomím nebo podvědomím konečného spotřebitele. Z tohoto důvodu je nezbytná odborná pomoc specialistů. Jak uvádí Kozel a kolektiv je potřeba kvalifikovanějších tazatelů s psychologickou přípravou. (Kozel a kol., 2006, s. 120; Karlíček a kol., 2013, s. 85)

K získávání dat marketingový výzkum nabízí velkou řadu různých nástrojů, metod a technik. Mezi základní metody sběru primárních údajů patří pozorování, dotazování a experiment.

### **1.3.1 Pozorování**

Pozorování se uskutečňuje prostřednictvím nepřímého kontaktu se zkoumanými subjekty. Pozorování je poměrně rozšířenou výzkumnou metodou, která je založena na poznávání skutečnosti pomocí smyslového vnímání, aniž by pozorovaný subjekt do tohoto procesu jakýmkoliv způsobem zasahoval. Při pozorování tedy nedochází ke kladení otázek lidem, ale k prostému sledování jejich chování, pocitů aj. Tento proces musí být plánovaný, s určitým záměrem a cílem. (Kozel a kol., 2006, s. 138) V některých případech může jít o informace (Urbánek, 2010, s. 129):

- a) Objektivní, přičemž sledované skutečnosti mají jednoznačný význam, např. četnost prodaných výrobků.
- b) Subjektivní, kdy může dojít k rozličným názorům respondentů na sledovanou problematiku, jako např. vůně posuzovaných parfémů.

Aby výsledky byly vypovídající, spolehlivé a nezkrácené je nezbytné pozorování provádět podle připraveného plánu neboli scénáře. Nezbytnou součástí pozorování je konkrétní vymezení cíle (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 179). I když se pozorování zdá za jednoduchou metodu, není tomu tak. Mimo časové náročnosti, je pozorování náročné i zejména na schopnosti interpretace údajů pozorovatele. Důvodem je nelehké zaznamenávání některých sledovaných jevů, což může vést ke zkreslení. Důležité je proto školení a důsledná kontrola pozorovatelů. (Kozel a kol., 2006, s. 138)

Pozorování se často používá v kombinaci s jinými metodami sběru údajů, nejčastěji s osobním dotazováním. Pozorovatel může využít ke sběru dat různá technická zařízení např. videokamery, audiometry, galvanometry, tachistoskopy apod. (Vašítková, 2008, s. 111)

Podle stupně standardizace lze dělit pozorování na standardizované pozorování a nestandardizované pozorování. Při standardizovaném pozorování je způsob i průběh pozorování definovaný, tzn. pozorovatel má přesně zadaný jevy, které bude sledovat

včetně přesného způsobu záznamu. U nestandardizovaného pozorování má pozorovatel určený jenom cíl pozorování, takže se samovolně rozhoduje o způsobu i průběhu pozorování. Pozorování dále dělíme dle subjektu pozorování na osobní a mechanické. Při osobním pozorování je pozorovatelem člověk, u mechanického pozorování výzkumník zaznamenává skutečné chování a jednání pomocí technických zařízení. Doporučuje se současné pozorování a zaznamenávání údajů. (Foret, Stávková, 2003, s. 47)

Výhodou pozorování je, že nevyžaduje spolupráci s pozorovaným subjektem, a pokud pozorovaný neví, že je pozorován (skryté pozorování), je jeho chování přirozené. Jinými slovy, pozorovaný nemá tendenci své chování, jakkoliv měnit pro získání lepších údajů. Nedochozí tedy ke zkreslení sledovaných skutečností.

Často využívanou a v současnosti moderní pozorovací technikou, která představuje výzkum založený na získávání informací o produktech a službách, a především měření kvality služeb je tzv. Mystery Shopping neboli fiktivní nákup (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 180). Pro účely Bakalářské práce je této metodě marketingového výzkumu věnována samostatná kapitola.

### **1.3.2 Dotazování**

Dotazování spočívá v zadávání otázek respondentům prostřednictvím rozhovorů nebo dotazníků, přičemž odpovědi respondentů jsou základem pro sběr požadovaných údajů. Kontakt mezi výzkumníkem a respondentem může být přímý (rozhovor) nebo zprostředkovaný (dotazník). Podle způsobu kontaktu mezi výzkumníkem a respondentem rozlišujeme různé typy dotazování. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 175) Kozel a kolektiv uvádí, že výběr vhodného typu dotazování závisí na řadě faktorech, a to zejména na charakteru a rozsahu zjišťovaných informací, finančních a časových mezích, skupině respondentů atd. V praxi se často používají kombinace různých typů dotazování. Mezi základní typy dotazování patří dotazování osobní, písemné, telefonické a elektronické.

**Osobní dotazování** je dalším typem dotazování, založený na přímé komunikaci mezi tazatelem a respondentem tzv. tváří v tvář (Face to Face). Na rozdíl od písemného dotazování u osobního dotazování dochází k osobnímu kontaktu, bez ohledu na to, zda dotazník vyplňuje výzkumník (tazatel) nebo respondent. Osobní dotazování dle závaznosti pokynů rozdělujeme na strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor. (Kozel a kol., 2006, s. 142) U strukturovaného či standardizovaného rozhovoru má tazatel přesně připravený na co se bude respondent ptát. Otázky jsou jasně formulované a mají dané pořadí, které by měl tazatel dodržovat. Naopak u nestrukturovaného či nestandardizovaného rozhovoru nemá tazatel přesně formulované otázky a jejich pořadí. Smyslem těchto rozhovorů je poskytnutí volného prostoru pro vyjádření respondenta. V praxi se nejčastěji používají

rozhovory polostrukturované též polo standardizované, při kterých tazatel část rozhovoru řídí podle předem připravených otázek a zbylou část jen volně doplňuje. (Foret, Stávková, 2003, s. 46)

Zásadní výhodou osobního dotazování je, že mezi tazatelem a respondentem dochází k přímé zpětné vazbě, tzn. že výzkumník se může přizpůsobit respondentovi, motivovat ho k odpovědím, zmírnit jeho ostych, popř. mu otázku vysvětlit. Mimo jiné tento typ dotazování má nejvyšší míru návratnosti odpovědí. Na druhou stranu nevýhodou je časová a finanční náročnost. Navíc je tento typ dotazování závislý na ochotě nebo schopnosti respondentů spolupracovat. Kromě osobních či individuálních rozhovorů (Interview) existují také skupinové rozhovory (Focus Groups), kde místo jednoho tazatele je skupina tazatelů. Tato skupina lidí většinou o šesti až dvanácti respondentů stráví několik hodin s marketingovým výzkumníkem, aby spolu prodiskutovali určitý problém. Diskuse probíhá podle předem připraveného scénáře a trvá maximálně 90 minut. Většinou je z diskuse pořízen videozáznam. (Karlíček a kol., 2013, s. 88)

**Písemné dotazování** (dotazování poštou) je zprostředkováno pomocí dotazníků nebo anket. Dotazník je možné respondentovi doručit poštou, nebo se obvykle přikládá k výrobku nebo je předán při nějaké události či akci. (Kozel a kol., 2006, s. 143) Při tvorbě dotazníku je důležité dbát na jeho složení, aby nedošlo ke zpochybnění získaných informací a výsledky tak nesplňovaly požadavky a cíle výzkumu. Je třeba si dávat pozor na celkový dojem dotazníku, formulaci otázek, typologii otázek a manipulaci s dotazníkem. Výhodou písemného dotazování je, že se jedná o relativně levný způsob dotazování v porovnání s ostatními typy dotazování. Na druhou stranu nevýhodou je nízká návratnost. Problém nevzniká jenom v malém počtu vrácených dotazníků, ale ve struktuře respondentů. Jak uvádí Foret, Stávková dochází tím k narušení reprezentativnosti výzkumu, a protože není zřejmé, kdo dotazník vyplnil, mívá charakter ankety. V praxi jsou právě dotazníky často zaměňovány s anketou. Anketa je však druh výzkumné techniky založené na dotazníku, která zpravidla je složena (na rozdíl od dotazníku) z jedné nebo z několika málo otázek na konkrétní téma. Nejčastěji se ankety publikují v tisku, nebo se rozdávají v obchodních centrech. Pro zvýšení návratnosti je snahou výzkumníku, aby se ankety dostaly mezi co nejvíce lidí. (Foret, Stávková, 2003, s. 33-43)

**Telefonické dotazování** je další metodou dotazování. Tento typ dotazování je velmi podobný osobnímu dotazování s tím rozdílem, že nedochází k osobnímu kontaktu. V současnosti se jedná o nejvyužívanější metodu dotazování způsobenou vyspělou telefonní sítí. Vyšší vybavenost mobilními telefony a zejména spojení telefonického dotazování s počítači, tzv. CATI (Computer Assisted Telephone Interviewing), kdy tazatel při telefonickém rozhovoru zaznamenává odpovědi přímo do počítače, má na starost zásadní zrychlení zpracování odpovědí a vyhodnocování výsledků. Mezi hlavní výhody telefonického dotazování patří rychlost získávání odpovědí, nižší cena a

anonymita respondenta, který tak může být upřímnější a otevřenější. Naopak nevýhodou je, že chybí přímý kontakt mezi tazatelem a respondentem, takže není možné pozorovat respondentovy reakce. Další nevýhodou je nižší ochota odpovídat na otázky než u osobního dotazování. Nezbytností je, aby výzkumník byl proškolený, nebo měl alespoň dostatečné zkušenosti, neboť respondent může při dotazování kdykoli telefon položit, čímž dojde k ukončení rozhovoru. (Kozel a kol., 2006, s. 143-144; Karlíček a kol., 2013, s. 91)

**Elektronické dotazování**, tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), též nazývaný online dotazování, je metoda založená na získávání potřebných údajů od respondentů pomocí dotazníků v e-mailech nebo na webových stránkách. Hlavní výhodou elektronického dotazování je finanční a časová nenáročnost. Na rozdíl od rozesílání dotazníků respondentovi v podobě klasických dopisů, je rozesílání dotazníků prostřednictvím e-mailu daleko rychlejší. Také zpracování odpovědí je v elektronické podobě snadnější. Prvotní výhodou získávání informací pomocí webových stránek je adresnost, protože lidé, kteří se zajímají o daný problém si právě tyto webové stránky vyhledávají. Mezi nevýhody patří nepřítomnost tazatele, který nemá možnost respondenta motivovat a ovlivňovat. (Kozel a kol., 2006, s. 144) Další nevýhodou, kterou uvádí Kozel, Mynářová, Svobodová ve své knížce *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu* je nízká vybavenost počítače a zejména vybavenost internetem v domácnostech a důvěryhodnost odpovědí. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 178)

### 1.3.3 Experiment

Při experimentu se sleduje, jaký vliv má jeden jev (nezávisle proměnná) na druhý (závisle proměnná) v uměle vytvořených podmínkách. Cílem je zachytit reakce na tuto novou situaci včetně odůvodnění tohoto chování, přičemž parametry, na základě, kterých se experiment realizuje, jsou již dopředu stanoveny. (Foret, Stávková, 2003, s. 48; Kozel a kol., 2006, s. 145) Aby byl experiment úspěšný, velký význam má tzv. prostředí experimentu, a proto se do něj zasahuje. Právě tento zásah má na svědomí to, že pro všechny pokusné subjekty je dosaženo rovnocenných podmínek. Důležité je tedy sledovat validitu šetření. Existuje validita vnitřní (interní) a validita vnější (externí). (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 182) Kozel a kolektiv uvádí, že vnitřní validita představuje schopnost zaopatřit, aby výsledek nebyl ovlivněn jinými vstupy kromě nezávislé proměnné. *„Vnější validita se týká aplikovatelnosti výsledků, tj. možnosti zobecnit výsledky a promítnout je do reálné situace.“* (Kozel a kol., 2006, s. 145)

Rozlišujeme dvě základní skupiny experimentu. První skupinu tvoří laboratorní experimenty, které probíhají v umělém laboratorním prostředí. Laboratorního experimentu se účastní respondenti, kteří jsou pozváni do místnosti (laboratoře) upravenou potřebám daného experimentu, kde dochází k experimentu či k testování. S tím je spojený fakt, že respondenti o experimentu vědí, což zpravidla vede

k nepřirozenému chování. Vyžaduje se tak důsledná kontrola celého průběhu experimentu. Laboratorní experimenty probíhají zejména jako výrobkové testy, testování reklamy nebo jako skupinové rozhovory. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 182) Druhou skupinu tvoří experimenty terénní (přirozené), které se realizují v přirozeném prostředí. Nejedná se o činnost, která vede ke změnám prostředí. Výhodou je přirozené chování respondentů, kteří si nejsou vědomy toho, že jsou součástí nějakého experimentu. Terénním experimentem je např. testování výrobku v domácnostech nebo náhodné testy v obchodech. Mezi terénní experimenty patří i tržní test, jehož smyslem je zjistit, jak spotřebitel reaguje na zcela nový produkt. V současnosti se provádějí i online experimenty, tzn. experimenty za využití internetu. Takové experimenty se týkají např. simulace výběru a objednání zboží. Konkrétně se jedná o simulování nějaké situace či předvádění demoverze na webových stránkách. (Kozel a kol., 2006, s. 146; Karlíček a kol., 2013, s. 95)

<b>Metoda</b>	<b>Základní členění</b>	<b>Podrobnější členění</b>
<b>Pozorování</b>	<b>Podle prostředí</b> <b>Podle pozorovacích kategorií</b> <b>Podle místní a časové návaznosti</b> <b>Podle role pozorovatele</b> <b>Podle místa pozorovatele</b>	<b>V přirozených podmínkách,</b> <b>v uměle vyvolaných podmínkách</b> <b>Strukturované, nestrukturované</b> <b>Přímé, nepřímé</b> <b>Vnější (nezúčastněné),</b> <b>zúčastněné</b> <b>Zjevné, skryté</b>
<b>Dotazování</b>	<b>Osobní rozhovor</b> <b>Písemné</b> <b>Telefonické</b> <b>Elektronické</b>	<b>Strukturovaný,</b> <b>polostrukturovaný,</b> <b>nestrukturovaný</b> <b>Poštovní anketa, anketa</b> <b>prostřednictvím masmédií,</b> <b>rozdávaná anketa, vkládání</b> <b>dotazníku do obalu výrobku</b>
<b>Experiment</b>	<b>Podle místa realizace</b> <b>Podle časového sledu</b> <b>Podle převahy metod</b>	<b>Laboratorní, v přirozených podmínkách</b> <b>Předchozí testování,</b> <b>následné testování</b> <b>Pozorovací, dotazovací</b>

Tabulka 1 Přehled základních metod sběru dat-zdroj: Marketing při utváření podnikové strategie, 2015, s. 103

## 2 Mystery shopping

Jak ji bylo řečeno výše, existuje velká řada pozorovacích technik marketingového výzkumu. Jednou z nich je Mystery Shopping. MS je v dnešní době velmi uznávanou moderní pozorovací technikou, jejíž obliba neustále roste. Součástí této kapitoly je obecné vymezení Mystery Shoppingu, stručná historie, cíle a zásady techniky, v neposlední řadě i metodologie MS. Na závěr kapitoly jsou popsány jednotlivé fáze průběhu MS.

### 2.1 Co je Mystery Shopping

Mystery Shopping či fiktivní nákup představuje metodu marketingového výzkumu, která se zabývá získáváním informací o produktech a službách vlastní, popřípadě konkurenční firmy a zejména měřením kvality poskytovaných služeb. Mystery Shopping je jak pozorovací technikou sběru dat, tak i experimentální metodou. Smyslem této metody je sledování významných aspektů a testování prodejce prostřednictvím „utajeného nákupu“. Utajený nákup uskutečňuje tzv. fiktivní nakupující (Mystery Shopper), který vystupuje v roli zákazníka, ať skutečného, či potenciálního, přičemž zájem o koupi, informaci nebo službu pouze předstírá. Jeho hlavním úkolem je zjistit, jak je produkt ve skutečnosti nabízen, podle předem připraveného scénáře. Výzkumník musí pečlivě sledovat celý průběh nákupu, jaké je chování zaměstnanců, klást otázky, registrovat stížnosti a hrát určité role. Potřebné informace ve vlastním výzkumu zjišťují tak, že vyhledávají prodejní místa, kde dochází ke styku se zákazníkem. Tato místa buď navštíví nebo naváží kontakt jiným způsobem (např. telefonicky). Aby Mystery Shopper získal potřebné údaje, pozorovaný či testovaný subjekt nesmí vědět, že zákazník je fiktivní. Pracovníci, kteří jsou pověřeni pozorovat a hodnotit vztahy k zákazníkům, prochází speciálním školením. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 180; Burda, Dluhošová a kol., 2011, s. 12)

Mezi časté zkoumané jevy patří (Wagnerová a kol., 2011, s. 18; Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 284):

- Jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne,
- zda je pozdrav přátelský,
- první dojem,
- vzhled a čistota prodejny,
- ochota a vstřícnost personálu,
- znalost personálu,
- srozumitelnost nabídky,
- zda personál umí identifikovat potřeby zákazníků,
- zda personál umí poradit a doporučit vhodný výrobek nebo službu,
- prezentace nabízených produktů,

- rozsah nabídky zboží a služeb,
- použití prodejních argumentů,
- zda došlo k návrhu k zakoupení dodatečného produktu,
- profesionalita a rychlost služby,
- zda byl zákazník pozván k opětovné návštěvě aj.

Výzkumníci zkoumané jevy hodnotí podle připraveného klíče a škál. Cílem hodnocení je jak exteriér, tak i interiér prostředí, ve kterém se výzkum realizuje, jeho čistota a design, kontrola dodržování hygieny a bezpečnosti, včetně toho, zda jsou dodržovány veškeré interní normy organizace a její prezentace. Záznamy se zpětnou vazbou se vyplňují do dotazníku. (Burda, Dluhošová a kol., 2011, s. 18)

Mystery Shopping je výzkumný postup, jehož uplatnění je v různých hospodářských, státních a dalších organizacích. Výhodou Mystery Shoppingu je, že může být uskutečněn v jakémkoli odvětví. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011, s. 180; Boučková a kol., 2003, s. 70)

Ačkoliv může být tato metoda využita v jakémkoliv odvětví, ve kterém dochází k interakci mezi prodejcem či poskytovatelem služeb a zákazníkem, nejčastěji je používána pro posuzování kvality služeb v prodejnách, restauracích, finančních institucích, zdravotnických zařízeních nebo ubytovacích zařízeních (Burda, Dluhošová a kol., 2011, s. 19).

Svoji důležitost a potřebnost má především u společností, které mají více poboček. Základem je zjišťování, zda všechny pobočky jsou na stejné úrovni, co se týče kvality poskytovaných služeb a nabízených produktů. Mimo jiné se kontroluje dodržování jednotné filosofie společnosti a firemních standardů u všech poboček. Své uplatnění nalézá i pro sledování konkurence. Může být tak nástrojem pro velkou řadu manažerů, jejichž podnik se nachází v konkurenčním prostředí. Vedle sledování konkurence slouží také pro získání benchmarků, neboť umí odhalit nedostatky zaměstnanců a nesrovnalosti v interních záležitostech společnosti. (ipsos.com, online, 2015)

V rámci výzkumu trhu má Mystery Shopping specifické znaky, které jsou odlišné od jiných postupů. Jedním z nich je, že zkoumaný subjekt nesmí vědět, že je zkoumán, jinak by mohlo dojít ke zkreslení a zpochybnění výsledků. Boučková a kolektiv uvádí, že je nezbytné, aby výzkumce, který vezme do svých rukou takovou zakázku, postupoval velmi pečlivě a svědomitě podle zásad a podle mezinárodního Kodexu ESOMARu pro praxi výzkumu trhu a sociálního výzkumu, a také dodržoval předpisy o ochraně osobních dat. Při provádění Mystery Shoppingu nesmí dojít k narušení soukromí zkoumaných subjektů nebo přivodění jakékoli újmy.

Výsledky tohoto výzkumu mohou sloužit jenom k účelům výzkumu, ke zdokonalení zásad, norem, obsahu a cílů školení, nikoliv k postihu zaměstnanců. Nesmí bránit a

omezovat lidi v práci. U subjektů, u nichž došlo k realizaci Mystery Shoppingu, nesmí vzniknout škoda z fiktivních nákupů, vyjma tzv. domluvených ztrát, které byly předem domluveny se zadavatelem. Dodržování etických, právních a výzkumných pravidel je velmi nezbytné, důkazem je vydání speciálních pokynů pro provádění této metody marketingového výzkumu. (Boučková a kol., 2003, s. 70-71)

## **2.2 Cíle a zásady Mystery Shoppingu**

Cílem Mystery Shoppingu je získat informace o produktech a službách vlastní ale i konkurenčních firem, zjistit jaká je úroveň kvality služeb, zdali jsou zaměstnanci ochotní, přívětiví, zdvořilý, soustředění při výběru produktů a služeb, nebo jak je rychlé jejich reagování. Prostřednictvím této metody je možné zachytit skutečné jednání zaměstnanců a běžný způsob prodeje produktů nebo poskytování služeb, čímž lze sledovat obvyklé jednání se zákazníky, ochotu a přístup personálu i kvalitu poskytovaných informací. (Burda, Dluhošová a kol., 2011, s. 12)

Mystery Shoppingu pomáhá institucím, které mají v náplni práce určeny konkrétní zásady a normy ve vztahu ke klientovi, kontrolovat dodržování těchto zásad a norem, tak abychom eventuálně mohli normy i jejich naplňování porovnávat s konkurenčními institucemi a najít cesty k jejich dodržování a zlepšování. (Boučková a kol., 2003, s. 70)

Mimo jiné, MS je efektivní metodou, jak zkoumat spokojenost zákazníků či hodnotit pracovní výkonnost prodejních a servisních týmů. Ve spoustě případech překonává omezení výzkumných metod, které se zabývají hodnocením reálných zákazníků. Scénáře, které jsou vytvořené odborníky interakcí s prodejcem a strukturovaný způsob zaznamenávání sjednocují design zdrojových dat i zlehčují konečnou kvalitativní a kvantitativní analýzu. Řádný výběr Mystery Shopperů, kteří procházejí speciálním školením, redukuje riziko subjektivního zkreslení hodnocení. (Wagnerová a kol., 2011, s. 72-73)

Podle Wagnerové Mystery Shopping umožňuje zhodnotit míru, v jaké jsou plněny cíle organizace jako je např. prodejní strategie. Způsob, jakým klienti vnímají poskytované služby, je směsí výsledků úplného posouzení ceny, reálné hodnoty, výhodnosti koupě a jakosti servisu. Je-li MS kvalitně a profesionálně provedený, umožňuje dosahovat řady dílčích cílů (Wagnerová a kol., 2011, s. 73):

- posoudit servisní a kvalitativní normy firmy;
- odhalit silné a slabé stránky, vymežit problematické oblasti a nalézt rozvojový potenciál;
- benchmarking s konkurenčními firmami;
- motivovat profesní rozvoj pracovníků.



*„Tato metoda umožňuje hodnocení připravenosti a ochoty personálu, jeho kompetentnosti, odbornosti, znalosti produktů a služeb i schopnosti tyto produkty a služby nabízet, stejně jako schopnosti oslovit potenciální zákazníky.“* (Burda, Dluhošová a kol., 2011, s. 12)

Firma získává zpětnou vazbu na základě vyhodnocení úrovně kvality nabízených produktů a poskytovaných služeb odkazující na slabá místa ve fungování podniku. Výsledky analýzy pak mohou být použity jako podklad pro přijetí opatření směřující k odstranění objevených nedostatků. Prostřednictvím analýzy a vyhodnocení výsledků fiktivních nákupů je poté možné odstranit nedostatky a vylepšit zákaznický servis. Spokojený zákazník se pak vrací, je loajální a metodou „world of mounth“ pak sdílí svůj dojem jiným potenciálním zákazníkům.

Mezi základní zásady Mystery Shoppingu patří (Burda, Dluhošová a kol., 2011, s. 12-19):

- zkoumané subjekty si nejsou vědomy toho, že jsou součástí výzkumu, neboť znalost této skutečnosti by mohla znehodnotit výsledky;
- MS je platnou a legitimní aktivitou v případě, že je prováděna profesionálně a náležitým způsobem zabezpečuje dodržování práv subjektů výzkumu;
- v rámci ochrany osobních údajů, metoda Mystery Shopping musí být v souladu s platnou legislativou, z tohoto důvodu je nezbytné přijetí přiměřeného bezpečnostního nařízení, a to jak z pohledu klienta, tak z pohledu výzkumníka, aby veškeré osobní údaje byly zabezpečeny a neměly k nim přístup neoprávněné osoby,
- výzkumníci Mystery Shoppingu jsou povinni vynaložit maximální snahu zajišťující respektování důvěrnosti získaných informací, přičemž zkoumaný subjekt nesmí být znevýhodněn nebo dokonce výzkumem poškozen;
- MS nesmí být používán jako metoda podpory distribuce nebo prodeje produktu vyvoláním patrné poptávky po produktech ze strany zákazníků
- výsledky MS nelze využívat pro účely potrestání či jakéhokoliv jiného způsobu znevýhodnění osob, které se podílí na výzkumu.

Výjimkou je takový typ Mystery Shoppingu, u kterého není zabezpečena anonymita údajů subjektu a údaje jsou použity pro jiné účely než výzkumné a vědecké (např. pro účely školení personálu, podporu prodeje nebo účinnost bonusového systému). Na tento typ MS jsou uplatňovány jiné právní úpravy a nařízení. Avšak, vždy musí být zajištěno, aby fiktivní zákazník nerealizoval takové činnosti, které jsou nelegální, fyzicky rizikové nebo ohrožující osobní bezpečnost, např. jako důsledek jejich pohlaví, handicapu nebo místní příslušnosti. Taktéž musí být fiktivní zákazník chráněn před nepříznivými důsledky hodnocení.

Jak již bylo řečeno dříve, výzkumník vystupuje vždy v roli zákazníka, který navštíví prodejní místo a předstírá zájem o koupi. Návštěvy uskutečňuje na základě zvoleného

tzv. harmonogramu návštěv. Přitom postupuje podle předem připraveného scénáře. Součástí scénáře jsou pokyny, co má fiktivní kupující (výzkumník) po příchodu do daného místa přesně požadovat, jak dlouho má čekat na to, až někdo z personálu si ho všimne, osloví a následně obslouží. Ve scénáři jsou pečlivě popsány jednotlivé kroky fiktivního nákupu, tak aby výzkumník získal potřebné údaje odpovídajícím zvoleným kritériím, např. jaký produkt nebo službu má výzkumník požadovat, jak má reagovat na otázky obsluhy, co má požadovat apod. Důležité je, aby výzkumník byl schopný improvizovat a neodchýlit se tak od scénáře. Zpravidla u MS nedochází na konci nákupního procesu k zakoupení výrobků nebo služby. Na základě prováděného nákupu vyplňuje výzkumník formulář strukturou podobný dotazníku, případně během nákupního procesu pořizuje audio nebo video nahrávky. Jednotlivé body ve scénáři musí odpovídat formuláři. Mystery Shopper tzv. kvantifikací zaznamenává průběh nákupu. Tahal uvádí jako příklad, že výzkumník zapíše, jak dlouho čekal, než ho personál obsloužil, zda měli požadovaný produkt k dispozici, zda prodejce uměl odpovědět na všechny otázky atd. Scénář i formulář mají dva základní významy. Prvním je, že nedojde k vynechání žádného kroku přípravného procesu a druhým, že zaručí to, aby, všichni při výzkumu postupovali jednotným způsobem, jeli výzkum prováděn více výzkumníky. Výzkumník hodnotí získané údaje jednotlivých kritérií podle připraveného klíče a škál. Nejčastěji se používá bodové hodnocení, které si předem výzkumník definuje. (Tahal, 2015, s. 82)

## 2.3 Historie Mystery Shoppingu

S prvními fiktivními nákupy jsme se setkali v USA před více než 70 lety. Během těchto let se uskutečňovaly různé vývojové změny a docházelo k postupnému vylepšování. Změny Mystery Shoppingu se týkaly především v jeho zaměření. Dříve se tyto výzkumy využívaly zejména k odhalování těch zaměstnanců, kteří svoji práci konali nepoctivě, dále pak k redukci krádeží, ke kterým v tomto období docházelo velmi často. Tyto nekalé činnosti se vyskytovaly převážně ve finančních službách, kdy realizátoři výzkumu byli soukromí detektivové, které si najímaly různé firmy. Ti vystupovali buď jako klasičtí zaměstnanci daného podniku, nebo jako běžní zákazníci (dnešní podoba Mystery Shoppingu). Zákazník vstoupil do bankovní instituce, učinil hotovostní vklad a uvedl, že potvrzení není potřeba, přičemž byly provedeny poznámky o tom, jak byla transakce zpracována nebo dokonce nebyla, a úkolem bylo pozorovat, zda některý ze zaměstnanců se nedopouští krádeže, nebo nepoškozuje dobré jméno firmy. Využití měl Mystery Shopping zejména v bankách a obchodech. Kromě finančních a obchodních institucí měl své uplatnění později i v gastronomii. Dalším odvětvím, kde se tato metoda rychle ujala bylo pohostinství. (jobmonkey.com, online, ©1999-2018; Newhouse, 2004, s. 2)

V posledních letech se fiktivní nákup využívá převážně ke kontrole interních činností v podniku, ke kontrole cenové politiky a kvality nabízených produktů, k ocenění personálních služeb a sledování konkurence.

Pro Mystery Shopping neexistuje v češtině žádné označení; v dřívějších dobách se označoval jako zákaznický test, dnes se však používá celosvětově zavedený pojem Mystery Shopping. (Boučková a kol., 2003, strana 70) Anglický název Mystery Shopping vytvořený ve 40. letech vyjadřuje podstatu této výzkumné metody, jejíž princip spočívá v „nakupování v utajení“. (Tahal a kolektiv, 2017, strana 182) První firmou, která realizovala tuto metodu již pod názvem Mystery Shopping byla firma Wilmark v roce 1940. (jobmonkey.com, online, ©1999-2018)

Mystery Shoppingem se dnes zabývá velká řada výzkumných marketingových agentur. Tyto agentury měly na svědomí velký zlom, co se týče samotného Mystery Shoppingu, neboť firmy přestaly najímat svoje Mystery Shoppery a zaměřily se právě na tyto agentury, které jim službu za odměnu zaopatřily (seelevelhx.com, online, ©2017). Znamená to, že zásadní otázkou dnešních zadavatelů je: „Jak nalézt dobrou agenturu pro Mystery Shopping a jak poznám, že tato agentura je kvalitní?“. (ipsos.com, online, 2015)

V dnešní době MS zahrnuje daleko více možností, než tomu bylo dříve, což je zapříčiněné rychlým rozvojem průmyslu a vědy. Významný je příchod internetu, kde mohou firmy např. najít příslušnou výzkumnou agenturu s profesionálně zaškolenými výzkumníky (Mystery Shoppery) a s jejich pomocí tak získat potřebné údaje. (jobmonkey.com, online, ©1999-2018)

V současnosti také tato metoda slouží více k identifikaci potřeb zákazníka než jako kontrola zaměstnanců. Mezi dnešní trendy MS patří spojování této metody jednak se vzdělávacími a motivačními programy zaměstnanců, tak s hodnocením pracovní výkonnosti zaměstnanců. Mystery Shopping tak řadíme k behaviorálním systémům hodnocení. (Wagnerová a kol., 2011, s. 69-71)

Také dnešní materiály ke zpracování fiktivních návštěv jsou daleko složitější, než tomu bylo dříve, ale i tak hodnocení výzkumu dnes vždy závisí na Mystery Shopperovi, stejně jako v historii (seelevelhx.com, online, ©2017).

## **2.4 Metodologie**

Jak již bylo řečeno výše Mystery Shopping je pozorovací i experimentální metodou sběru primárních dat s prvky kvalitativního i kvantitativního přístupu. V prvním případě se jedná o tzv. strukturované pozorování, při kterém zacházíme s některými složitě strukturovanými nezávislými proměnnými (podněty), a pozorujeme závislé proměnné (reakce subjektů na tyto podněty). Důležité je dodržení primárních metodologických požadavků, a to z důvodu dosažení objektivních výsledků. Mezi primární metodologické požadavky patří udržení konstantních podmínek a vyváženost. MS je taktéž skrytým zúčastněným pozorováním, pomocí kterého můžeme pracovní chování pracovníka v prodejní interakci, které subjektivně percipujeme, objektivně zhodnotit.

Na druhou stranu, lze MS zařadit do skupin experimentálních studií. Wagnerová ve své knize zmiňuje, že podle Meistera a Rabideau (1965) Mystery Shopping je experimentální metodou. (Wagnerová a kol., 2011, strana 73) Mystery Shopping má své specifické vlastnosti, které jej odlišují od ostatních výzkumných metod. Zejména se jedná o to, že zkoumaný subjekt si není vědom, že je předmětem výzkumu a tím nedochází ke zkreslení jeho chování a jednání. (Boučková a kol., 2003, s. 70; Burda, Dluhošová a kol., 2011, s. 17)

Mystery Shopping můžeme taktéž zařadit mezi metody evaluačního výzkumu. „Evaluace je systematické posouzení kvality a hodnoty, popř. významu určitého objektu.“ Slouží k získávání a hodnocení informací, jejímž účelem je poskytnut zpětnou vazbu o některém objektu. Jedná se o rozšířené spektrum přístupů a používaných metod. Jednou z těchto metod je právě Mystery Shopping. (socialresearchmethods.net, online, ©2016)

Postupem času se zdokonalila alternativní podoba Mystery Shoppingu na tzv. „Mystery Calling“ nebo „Mystery Mailing“ (Tahal a kol., 2017, s. 182).

**Mystery Calling** je metodou založenou na průzkumu, která podává informace o tom, co se reálně odehrává během "okamžiku pravdy ", když se fiktivní zákazník prostřednictvím telefonu obrátí na danou firmu, obchod nebo zákaznický servis. (digitalmarketing-glossary.com, online, 2015)

**Mystery Mailing** je metoda, která se uskutečňuje prostřednictvím e-mailu, kdy výzkumník předstírá, že je skutečným zákazníkem, který píše a následně odesílá e-mail zkoumané společnosti, aby získal potřebné informace. Nejčastěji se tento e-mail týká zpracování stížností nebo žádostí o získání informací o produktech nebo službách. Smyslem Mystery Mailingu je získat přehled o úrovni služeb a orientaci zákazníka na organizaci. (mysteryshopping.cz, online, ©2016)

Podstata obou metod je srovnatelná. Mystery Shopper vystupuje jako fiktivní zákazník, který se vždy řídí podle předem připraveného scénáře a zjištěné údaje si poznamenává do formuláře. Prostředím, ve kterém dochází k utajenému nákupu však není kamenná pobočka, ale většinou e-shop, popřípadě infolinka. (Tahal a kol., 2017, s. 182)

Metodika, jenž fiktivní zákazník využívá, závisí do značné míry na druhu přiděleného úkolu. Některé utajené nákupy jsou dokončeny prostřednictvím jednoduchého dotazníku, jiná zahrnují fiktivního zákazníka, který zkoumá výrobek nebo službu daleko podrobněji. Velká řada metodik zahrnuje určitý způsob, kterým lze hodnotit úroveň spokojenosti zákazníků, od skrytých video a audio zařízení, až po telefonní prodejny za účelem získání potřebných informací. Telefonické nákupy vyžadují sběr dat prostřednictvím telefonního hovoru do středisek zákaznických služeb, telefonních

center nebo do jakéhokoliv jiného místa, ve kterém dochází k výměně od obchodu až po zákazníka. Jiné typy metodologií mohou zahrnovat online nakupování, systém, ve kterém Mystery Shopper hodnotí své zkušenosti nakupováním různých produktů nebo rezervací lístků online. Nákup a vrácení zboží patří mezi další oblíbené metody, které zahrnují přímé hodnocení toho, jak se firma zabývá svými zákazníky tím, že fiktivní zákazník vrátí daný produkt za vrácení peněz nebo za výměnu zboží. (jobmonkey.com, online, ©1999-2018)

Mimo tradiční formy Mystery Shoppingu je možné se setkat i s novějšími podobami jako je (Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 284):

- Competitive Mystery Shopping, který se zaměřuje na porovnání s konkurencí.
- Audio Mystery Shopping, jež využívá (v rámci tradičního MS) audio nahrávky jako základ pro obchodní hodnocení.
- Merchandising audit, který je typický pro hodnocení merchandisingových akcí, akcí zaměřené na podporu prodeje nebo různých promo akcí.
- Mystery flying, který má specifické zaměření na posuzování kvality služeb v letecké dopravě.
- Mystery delivery se zabývá doručováním zásilek, kvalitou doručení, rychlostí dodání a jiných aspektů, které s doručováním zboží souvisejí.

Každý typ metodiky je jiný, ale vždy se používá k měření různých aspektů podniku v závislosti na cílech společnosti a oblasti jejich podnikání. Uvedené metody jako jsou jednoduché obchody, dotazníky, telefonní prodejny, online obchody, prodejny nákupu a vrácení, diskriminace a testy událostí představují běžné metody Mystery Shoppingu, které bude většina výzkumníků v určitém okamžiku realizovat. (jobmonkey.com, online, ©1999-2018; Mulačová, Mulač a kol., 2013, s. 284)

## **2.5 Průběh Mystery Shoppingu**

Výzkumná metoda MS pobíhá ve třech až čtyřech základních fázích (mystery-shopping.cz, online):

1. Přípravná fáze
2. Realizační fáze
3. Fáze vyhodnocení
4. Fáze prezentace výsledků

### **2.5.1 Přípravná fáze**

Je nejdůležitější fází Mystery Shoppingu, která se týká definování problému, upřesnění cíle výzkumu, výběru výzkumné organizace, operacionalizace kritérií, sestavení

scénáře a dotazníku, plánování časového harmonogram a výběru a školení Mystery Shopperů. (mystery-shopping.cz, online, Wagnerová a kol., 2011, s. 74)

V přípravné fázi je potřeba provést detailní analýzu očekávání a potřeb zákazníků. Důvodem je konkurenční boj firem o spokojené zákazníky, kde jejich požadavky a očekávání jsou faktorem, který má razantní vliv na úroveň nabídky a servisních standardů společnosti. Hlavním měřítkem úspěšné organizace lze považovat dosažený zisk, jehož základním zdrojem jsou právě spokojení zákazníci. Nezbytné pro všechny organizace je tedy o spokojenost svých zákazníků důkladně pečovat. Wagnerová a kolektiv uvádí, že spokojený zákazník více nakupuje a je k organizaci loajální, formuje dobré jméno organizace, je méně ovlivnitelný reklamou konkurenčních firem, přichází s dobrými návrhy a nápady. Nejčastěji jsou dotazováni reální zákazníci v rámci dotazníkového šetření (tzv. customer survey), nebo focus groups. Pomocí těchto metod je možné zjistit specifické nároky místní klientely. Výrazné rozdíly se často vyskytují mezi klienty v menším městě a „zhýčkanými“ klienty v Praze. (Wagnerová a kol., 2011, s. 75-76)

V přípravné fázi je důležitá spolupráce zadavatele a výzkumného pracovníka, přičemž jsou stanoveny cíle výzkumu a vytvořen scénář návštěvy. Jak již bylo několikrát řečeno, MS probíhá podle předem připraveného scénáře, ve kterém si výzkumník popíše jednotlivé kroky návštěvy. Jedná se tedy o sepsání toho, jak bude fiktivní zákazník postupovat od příchodu do zkoumané organizace, až po jeho odchod z organizace. Ve scénáři má jasně formulované otázky, jeho chování, přání a požadavky, reakce na personál a způsob jednání. (Tahal, 2015, s. 82; Staňková, Vorlová, Vlčková, 2010, s. 77)

Další důležitou částí přípravné fáze je definování kritérií hodnocení výzkumu. Volba kritérií závisí také na očekávání a požadavků skutečných zákazníků, neboť v oblasti prodeje a služeb je hlavním měřítkem pro hodnocení kvality poskytovaných služeb a efektivity pracovní činnosti právě spokojenost klientů. Hodnocení pracovníka probíhá vždy v interakci se zákazníkem. Prodejci jsou hodnoceni například podle míry zdvořilosti jednání s klienty, podle technické způsobilosti a odbornosti, jak jsou schopni reagovat na stížnosti zákazníků nebo jak moc zvládají krizové situace. (Wagnerová a kol., 2011, s. 76)

Ve chvíli, kdy máme definována kritéria hodnocení, musíme si stanovit, jak bude hodnocení uskutečněno. Jak již víme z předchozí kapitoly, je několik variant Mystery Shoppingu. Může být realizován jako klasický osobní testovací nákup (Mystery Shopping), telefonický testovací nákup (Mystery Calling), nebo elektronický testovací nákup (Mystery Mailing). (Tahal a kol., 2017, s. 182)

Podstata Mystery Shoppingu je stejná, jak ve firmách poskytujících služby, tak v organizacích, které se zabývají prodejem vlastních výrobků nebo zboží. Varianta MS je zpravidla zvolena na základě konkrétní oblasti činnosti podniku, ve které bude

hodnocení uskutečněno. Wagnerová a kolektiv uvádí jako příklad prodavače v prodejně, oddělení reklamací nebo zákaznickou linku. (Wagnerová a kol., 2011, s. 76-77)

Dalším krokem přípravy je vytvoření záznamového dokumentu, do kterého výzkumník zaznamenává hodnocení. Pro přehlednost, jednotnost a časovou nenáročnost záznamů se nejčastěji používají dotazníky. Nejjednodušší jsou tzv. checklisty, do kterých výzkumník zapisuje pouze to, zda k určité aktivitě došlo nebo ne, popřípadě počet výskytu určitého sledovaného jevu (např. počet zaměstnanců v prodejně). Tato forma dotazníků však výzkumníkovy nepřináší velký informační zisk. K získání konkrétnějších informací je potřeba provést komplexnější hodnocení. V tomto případě jsou jednotlivé položky dotazníku stylizovány jako otevřené otázky, častěji se ale používají „rating scales“ neboli hodnotící číselné (bodovací) či slovní stupnice, někdy doprovázené slovním komentářem. (Burda, Vavrečková a kol., 2014, s. 16)

Nezbytnou součástí každého Mystery Shoppingu je mimo jiné i plánování časového rozvrhu. K tomu slouží sestavení harmonogramu hodnocení, též nazývaný jako harmonogram návštěv. Harmonogram se vždy sestavuje s ohledem na nežádoucí proměnné. Typické jsou sezonní vlivy, kterým podléhá oblast prodeje a služeb. V závislosti na ročním období totiž dochází ke změnám pracovních podmínek. Jsou období, kdy mají zákazníci větší zájem o daný produkt nebo službu ve srovnání s jiným obdobím v roce. Národním příkladem jsou sezonní slevy, při kterých je větší poptávka po zboží, a tudíž dochází ke zvyšování pracovních požadavků na zaměstnance. Obdobně je to i v rámci pracovního týdne např. ke konci pracovního týdne, může být pracovní výkon zaměstnance nižší než na začátku. Nebo během jediného dne např. v ranních hodinách je většinou návštěvnost prodejny menší, než odpoledne a zaměstnanec je více zaneprázdněný. Z toho plyne, že jednotlivé návštěvy je důležité rozvrhovat podle vytíženosti prodejny s ohledem na pracovní den. (Wagnerová a kol., 2011, s. 78-79)

Mezi poslední kroky přípravy MS se řadí výběr a školení Mystery Shopperů. Z důvodu utajeného výzkumu, jsou často najímáni nezávislí externí výzkumníci (hodnotitelé), nebo profesionální výzkumné agentury. Taktéž společnosti najímají jako hodnotitele vysokoškolské studenty, především kvůli jejich časové flexibilitě. Hodnotitelé se vybírají s ohledem na komunikační schopnosti, herecké nadání, pozorovací talent, míra kreativity a míra flexibility. Wagnerová a kolektiv uvádí: „*Mystery Shopper by měl být nezávislý, kritický, objektivní a anonymní*“. Mimo jiné, by měl mít všímavý a mít dobrou paměť, neboť záznam provádí až po ukončení návštěvy provozovny. Měl by být upřímný a čestný, svoje odpovědi zaznamenávat podle pravdy, protože jeho výsledky mohou přímo ovlivnit rozhodnutí manažera výzkumné společnosti. Od správného Mystery Shoppera se očekává také pečlivost, zejména co se týče jeho přípravy MS. (Wagnerová a kol., 2011, s. 80; Stucker, 2015, s. 32-36)

## 2.5.2 Realizační fáze

Druhou základní fází Mystery Shoppingu je fáze realizační. V této fázi dochází k samotné realizaci výzkumu, která zahrnuje sběr dat a zaznamenání údajů do hodnotícího dokumentu. Jedná se tedy o takovou část výzkumu, kdy výzkumník vystupující v roli zákazníka navštíví, popřípadě kontaktuje zkoumanou firmu telefonicky nebo prostřednictvím emailu a předstírá zájem o koupi výrobku nebo služby. (publikace.k.utb.cz, online, 2017; Boučková a kol., 2003, s. 70)

Ještě před realizací výzkumu je nezbytné, aby si výzkumník důkladně rozmyslel případné následky vyplývající z pouhého projevení zájmu o daný produkt nebo službu a zvážit veškeré okolnosti, které mohou ovlivnit nechtěné odtajnění MS. Například je-li výzkum prováděn na téma bankovních půjček, měl by Mystery Shopper realizovat pouze jeden fiktivní nákup, a to v jedné bankovní instituci. (Tahal a kol., 2017, s. 183)

Během výzkumu Mystery Shoppeři postupují podle připraveného scénáře. Avšak během realizace MS mohou nastat různé situace, na které by měl výzkumník být schopen improvizace, a ne příliš se odchýlit od postupu připraveného ve scénáři. Jejich jednání musí být zcela přirozené a profesionální, aby nedošlo k odtajnění výzkumu nebo znehodnocení výsledků výzkumu. Po ukončení návštěvy prodejního místa nebo telefonátu dochází k vyplnění získaných informací do formuláře (dotazníku), kde výzkumník v kvantifikované podobě zapisuje průběh celého nákupního procesu. Tahal uvádí jako příklad, že výzkumník zapíše, jak dlouho čekal, až ho někdo obslouží, jestli měli požadovaný produkt k dispozici nebo zda byly zodpovězeny všechny dotazy. (Tahal, 2015, s. 82)

Při realizaci Mystery Shoppingu se často využívá řada užitečných zařízení, která usnadní práci Mystery Shoppera. Jsou to například diktafony, stopky, kamery, fotoaparáty nebo chytré telefony tzv. smartphony. (Stucker, 2015, s. 41)

## 2.5.3 Fáze vyhodnocení

Třetí fází výzkumné metody MS je zpracování výsledků, které zahrnuje analýzu získaných dat, definici rozvojových potenciálů a závěrečné doporučení. Zpracované výsledky mohou být součástí tzv. závěrečné zprávy, kterou vypracuje výzkumník či výzkumná agentura. Tato zpráva mimo jiné obsahuje veškeré získané skutečnosti a jsou v ní uvedeny silné a slabé stránky firmy. Využití výsledků a formulace závěrů vyplývajících z hodnocení se uskutečňují hned po analýze dat. Vyhodnocení získaných informací a závěrečná doporučení včetně návrhů na zlepšení provádí vždy vyškolený výzkumník. Konečným výstupem může být i samotný popis průběhu MS s vyplněným formulářem. (publikace.k.utb.cz, online, 2017; Wagnerová a kol., 2011, s. 74-83)



Výsledky hodnocení slouží jednak ke sledování konkurence, tak i pro získání benchmarků v daném odvětví. Manažeři mohou prostřednictvím MS kontrolovat dodržování firemních standardů a úroveň kvality poskytovaných služeb. Výsledky výzkumu se využívají k různým účelům, nikoliv k pracovním postihům a omezením. Často se využívají při hodnocení pracovního chování pracovníků a jsou zásadním podkladem pro jejich odměňování a další vzdělávání. Identifikace silných a slabých stránek organizace, může sloužit jako základ pro další řízení a rozhodování manažerů. (ipsos.com, online, 2015; Hroník, 2006, s. 74)

#### **2.5.4 Fáze prezentace výsledků**

Prezentace výsledků je závěrečnou fází MS. V mnoha literaturách je součástí třetí fáze této výzkumné metody. Jedná se o předání a prezentaci výsledků výzkumu (závěrečné zprávy) zadavateli výzkumu. Zpráva se předává buď v listinné podobě, na CD nebo prostřednictvím osobní prezentace. Někdy se přikládají fotografie nebo video záznamy. Výsledky výzkumu včetně návrhů ke zlepšení prezentuje samotný výzkumník či výzkumná agentura. (mystery-shopping.cz, online)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 3 Popis a pozice na trhu konkurenčních firm

Obsahem této kapitoly je popis a pozice na trhu největších bank působících na českém trhu, tzv. velká čtyřka, kterou tvoří **Česká spořitelna** (ČS), **Československá obchodní banka** (ČSOB), **Komerční banka** (KB) a **UniCredit Bank** (UCB). Tyto banky byly zvoleny pro účely průzkumu nejenom z důvodu, že se jedná o největší tuzemské banky, ale především kvůli silnému konkurenčnímu boji, který mezi těmito firmami panuje. Pro jejich sledování, hodnocení a porovnávání bude v následující kapitole využita efektivní výzkumná metoda Mystery Shopping.

### 3.1 Popis jednotlivých konkurenčních bank

**Česká spořitelna** je akciovou společností založenou v letech 1825 s hlavním sídlem v Praze. Je jedním z předních poskytovatelů finančních služeb s dlouholetou tradicí. Rozsah poskytovaných služeb je od drobných klientů, přes malé a střední podniky, až po města a obce. Mimo jiné financuje i velké kooperace a zaměřuje se na poskytování služeb v oblasti finančních trhů. V současnosti dosahuje zhruba pěti milionů klientů, není tedy pochyb o jejím pevném postavení na českém trhu. Většina jejích nabízených produktů a služeb je označována za jedničky na české trhu. Je součástí skupiny Erste Group, která patří mezi největší poskytovatele finančních služeb operující ve střední a východní části Evropské unie, jejíž členem se stala v roce 2000, se sídlem ve Vídni. Česká spořitelna během svého působení na českém trhu vydala již 2,83 mil. platebních karet, vybudovala 517 poboček s 1704 bankomaty a platbomaty. Jedná se tedy o velmi rozsáhlou bankovní síť v ČR, včetně specificky zaměřených obchodních, hypotečních a developerských center. V současné době Česká spořitelna zaměstnává v průměru 10 171 zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny ve všech regionech ČR. Již několik let uskutečňuje charitativní projekty, a to v rámci vzdělávání, vědy, sportu, kultury, společenských a veřejných záležitostí, zdravotní péče a ekologie. Hlavním posláním banky je nejenom naučit lidi hospodařit, ale také jim zaopatřit přístup k blahobytu. Její snahou je posilovat finanční gramotnost, přičemž spolupracuje s několika vysokými školami. Dále podporuje vývoj svého okolí a lokálních komunit.

**Československá obchodní banka** je také akciovou společností se sídlem v Praze, známá pod zkratkou ČSOB. Jedná se o bankovní instituci poskytující finanční služby v oblasti financování zahraničního obchodu a volno-měnových úkonů na českém a slovenském trhu již 54 let. Mezi její klienty patří jak osoby fyzické, tak i podnikatelské subjekty. Jejím majoritním vlastníkem se v roce 2007 stala banka KBC, která je součástí finanční skupiny KBC Group. V roce 2000 převzala Investiční a poštovní banku. Banka v ČR obsluhuje své klienty pod obchodní značkou ČSOB nebo pod obchodní značkou

Poštovní spořitelna. Celkový počet klientů je bez mála čtyři miliony. Skupina ČSOB, která je tvořena samotnou bankou a s ní propojené společnosti, nabízí svým klientům velkou řadu bankovních produktů a služeb, a to od standardních bankovních služeb, až po služby specializované. Skupina ČSOB dbá na pevné a dlouhodobé spolupráci s každým svým klientem, bez ohledu na to, zda se jedná o osobní financování, financování malých a středních podniků nebo korporátní financování. Během svého působení na československém kapitálovém trhu banka vybudovala pro své klienty 270 poboček, kde mohou zákazníci získat i produkty jiných společností skupiny ČSOB. Obchodních míst České pošty je zhruba 2800. V současnosti je na území České a Slovenské republiky zhotoveno 1070 bankomatů, včetně bankomatů partnerských bank. Skupina ČSOB, kterou momentálně tvoří necelých 8,5 tis. zaměstnanců je označována jako lídrem na trhu hypoték, stavebního spoření, privátního bankovníctví a leasingu. Její snahou je dosahování vysoké udržitelné výkonnosti.

**Komerční banka**, známá též pod zkratkou KB, je akciovou společností a zároveň další bankovní institucí, která patří mezi největší a nejpoužívanější bankovní instituce na českém trhu. Hlavním zaměřením banky je poskytování drobného bankovníctví, jak pro fyzické osoby, tak i pro podnikatelské subjekty. Mezi nabízené produkty patří především depozitní a úvěrové produkty. Komerční banka sídlící v Praze je od roku 2001 součástí mezinárodní finanční skupiny Société Générale, a je mateřskou společností Skupiny KB. Společnosti Skupiny Komerční banky poskytují svým klientům širokou škálu specializovaných služeb, které jsou dostupné prostřednictvím rozšířené sítě poboček Komerční banky, vlastní distribuční sítě a přímého bankovníctví. Banka pro své klienty má k dispozici asi 768 bankomatů na necelých 400 obchodních míst. Díky pobočce, která se zaměřuje na obsluhu korporátních zákazníků, KB rovněž působí ve Slovenské republice. Banka zaměstnává přibližně 7,5 tisíc zaměstnanců. V České republice obsluhují zhruba 1,7 milionu klientů. Pro udržení trvalého partnerství s klientem je obchodní činnost banky uskutečňována s ohledem na přání, potřeby a zájmy lidí. Již několik let banka přispívá ke společnému prospěchu ve společenské, hospodářské i ekologické oblasti. V roce 2017 získala ocenění Banka roku.

**UniCredit Bank** celým názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. je banka s působením po celé Evropě, která svou činnost v ČR odstartovala v roce 2007 a jejíž mateřskou společností je UniCredit. Pod obchodním názvem UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia nabízí bankovní produkty a služby jak v České republice, tak i na Slovensku. Hlavní sídlo má v Praze a své pobočky buduje ve všech krajských i okresních městech. UniCredit Bank patří mezi významné finanční instituce, které poskytují velkou řadu produktů pro firemní klienty i soukromou klientelu. Řadí se mezi nejsilnější banky na trhu, co se týče strukturovaného, projektového a syndikovaného financování Corporate Finance. Silné postavení má rovněž v oblasti akvizičního financování a financování podnikatelských nemovitostí. Banka je klientům k dispozici zhruba na 95 pobočkách v České republice a zaměstnává kolem 3 tisíc zaměstnanců. Získala ocenění za nejlepšího evropského zaměstnavatele roku 2018. Bankomatů je

k dispozici cca 280. UniCredit Bank doprovází a podporuje 25 milionů klientů po celém světě. Firma uskutečňuje řadu sponzorských aktivit, soustřeďujících se zejména na oblast umění a kulturního dědictví. Banka velkou měrou podporuje hudebníky a výtvarníky. Rovněž se účastní mnoha projektů zaměřených na vzdělávání a sport. Snahou banky je efektivní udržitelný rozvoj a generování prospěšných aktivit.

### **3.2 Definice problému**

Široká síť bank v České republice, které nabízejí velkou řadu produktů a služeb, představuje pro manažery jednotlivých bank neustálé inovace, rozšiřování, vylepšování a zkvalitňování nabízených produktů a služeb. Hlavním důvodem je neustále panující nekončící konkurenční boj mezi nimi. Cílem každé organizace, která působí na trhu, kde je více firem nabízejících podobné, nebo dokonce stejné produkty, je získat konkurenční výhodu – tedy být lepší, než konkurence a získat tak zákazníky na svoji stranu. Být lepší, než konkurence je přáním všech podnikatelských subjektů. Dosáhnout toho je možné jen za předpokladu, že dobře známe, jak naše konkurenční firmy na trhu jednají, jak se chovají ke svým klientům, jaké produkty a za jakou cenu nabízejí. Na základě získání důležitých informací o produktech a službách konkurence, jsme schopni zjistit, v čem se odlišujeme od konkurence a co je potřeba změnit či zlepšit. Tato bakalářská práce se zabývá problematikou konkurenčního boje mezi čtyřmi největšími srovnatelnými bankami v České republice.

## 4 Využití Mystery Shoppingu v praxi

Obsahem této kapitoly bude popsání jednotlivých fází metody Mystery Shopping, od její přípravy, přes realizaci, až po vyhodnocení návštěv. Na základě zjištěných informací o produktech a úrovni kvality poskytovaných služeb všech zkoumaných bank na dvou pobočkách dvou různých měst (Praha, Hradec Králové) získáme povědomí o tom, jaké jsou jejich silné a slabé stránky. Následně bude provedeno jejich porovnání, čímž získáme přehled o tom, jaké jsou jejich konkurenční výhody neboli, která banka, a v čem, si stojí lépe, která naopak hůře. Pro účely bakalářské práce bude zvolena Česká spořitelna, za výchozí banku, které budou navrženy kroky vedoucí ke zlepšení jejich vybraných poboček.

### 4.1 Příprava průzkumu

Než přejdeme k samotné realizaci průzkumu, je potřeba si průzkum důkladně naplánovat. Nezbytnou součástí tohoto plánu je definování cíle průzkumu. Na základě upřesnění cíle jsou stanoveny kritéria a parametry hodnocení. V neposlední řadě je nezbytné sestavení scénáře a společně s tím záznamový dokument, do kterého budou zapisovány a následně hodnoceny veškerá získaná data. V poslední fázi přípravy bude stanoven harmonogram návštěv.

#### Cíl průzkumu

Prvotním cílem průzkumu je získávání informací o produktech a službách jednotlivých konkurenčních bank a úrovni kvality nabízených produktů podle zvolených kritérií a parametrů hodnocení, s využitím efektivní metody Mystery shopping. Způsob jednání, vystupování a chování personálu při obchodním styku hraje důležitou roli při nákupním rozhodování zákazníka a jeho spokojenosti. Z důvodu získání konkurenční výhody, kterou vytváří především spokojená klientela, bude průzkum zaměřen zejména na tyto aspekty. Dalším cílem je zkoumané pobočky bank zhodnotit, porovnat a navrhnout doporučení na odstranění zjištěných nedostatků pro zlepšení vybraných poboček České spořitelny. Výsledky budou porovnány s jejími konkurenčními bankami, tzv. bankami velké čtyřky.

#### 4.1.1 Kritéria a parametry hodnocení

Kritéria hodnocení jsou rozděleny do šesti základních okruhů, v rámci kterých, budou banky hodnoceny a mezi sebou následně porovnávány. Banky jsou hodnoceny z pohledu klienta (Mystery Shoppera), nikoliv akcionáře. Volba kritérií je inspirována projektem Ceny Hospodářských novin Nejlepší banka roku 2017 a Klientsky nejpřívětivější banka roku 2017.

Mezi základní okruhy hodnocení patří: Orientace v bance a podmínky čekání, Prostředí banky, Způsob jednání a chování personálu, Produkty a služby, Znalosti a dovednosti personálu a Vzhled a image personálu.

**Orientace v bance a doba čekání** je jedním ze základních kritérií hodnocení. Doba čekání je doba, po kterou musí zákazník čekat na prodejně, než se dostane na řadu. Většina bank dnes využívá vyvolávací informační systém, využívající lístečků s pořadovým číslem. Po příchodu do prodejny je nutné zadat požadavek do tohoto systému a odejmout lístek s pořadovým číslem. Poté zákazník sleduje na elektronickém informačním panelu, kolikátý je v pořadí. Jelikož je čas zákazníka drahý, snahou každé pobočky by mělo být, tento čas maximálně zkrátit. Předmětem sledování bude, mimo jiné i to, zda zákazník neměl potíže s vyhledáním požadované služby na vyvolávacím systému, popřípadě jestli byl k dispozici v bance někdo z personálu, kdo se zákazníka ujal. Dalším kritériem hodnocení je i to, zda měl zákazník možnost se v době čekání posadit. Jedná se tedy o prvotní faktor po příchodu do provozovny, který může v zákazníkovi vzbudit negativní dojmy a výraznou nespokojenost.

Okruh hodnocení:	Kritéria hodnocení:	Výzkumné otázky:
<b>Orientace v bance a podmínky čekání</b>	<b>Orientace</b>	Byl na pobočce někdo, kdo si všiml nově příchozího zákazníka a poradil mu? (v případě, že banka nevyužívá vyvolávací systém)
		Výzkumník neměl potíže s vyhledáváním požadované služby? (v případě, že banka využívá vyvolávací systém)
		Jak byste hodnotil/a orientaci v bance?
	<b>Doba čekání</b>	Jak dlouho výzkumník čekal, než se dostal na řadu?
	<b>Posezení</b>	Byla možnost v době čekání posadit se?
Bylo sezení pohodlné?		

Tabulka 2 Orientace v bance a podmínky čekání-zdroj: vlastní zpracování

**Prostředí banky** zahrnuje tyto kritéria: otevírací doba pobočky, vzhled a čistota příslušné banky a dostupnost bankomatu na pobočce. Co se týče otevírací doby, je povinností každé prodejny, mít tuto informaci dostupnou již před vchodem do daného podniku. Otázkou však je, která ze zkoumaných prodejen má nejlépe vyhovující otevírací dobu pro své klienty? Od kolika do kolika je otevřená? Poskytuje své služby i o víkendu?

Okruh hodnocení:	Kritéria hodnocení:	Výzkumné otázky:
<b>Prostředí banky</b>	<b>Otevírací doba</b>	Jaká je otevírací doba pobočky?
		Má otevřeno i o víkendu?
	<b>Vzhled a čistota pobočky</b>	Byl v době návštěvy na prodejně pořádek?
		Byla pobočka vyzdobená květinami, obrazy či jinými dekoracemi?
	Jak na výzkumníka prostředí působilo?	

	<b>Dostupnost bankomatu</b>	<b>Byl k dispozici bankomat na vklad i výběr hotovosti?</b>
		<b>Bylo sezení pohodlné?</b>

Tabulka 3 Prostředí banky-zdroj: vlastní zpracování

**Způsob jednání a chování personálu** je velmi důležitý okruh hodnocení, neboť u zákazníku hraje významnou roli, právě při hodnocení jednotlivých podniků a při nákupním rozhodování. Již při první interakci zákazníka s obsluhou se formuje první dojem. První dojem je velmi důležitý a může mít vliv na celý průběh jednání. Vytváří se již při přivítání. Tudíž jedním ze zkoumaných kritérií bude, zda je pozdrav personálu milý a přátelský, zda došlo k podání ruky a dodržení očního kontaktu. Po celou dobu návštěvy se výzkumník zaměří na způsob prezentování, celkové vystupování a na úroveň komunikace s klientem. Zda je personál ochotný, má zájem o zákazníka, je přívětivý a má slušné a srozumitelné vyjadřování. Jestli používá prodejní argumenty a pokouší se uzavřít prodej. V poslední řadě také to, jak probíhá dokončení obchodu. Zda zaměstnanec poděkoval zákazníkovi za jeho návštěvu, pozval ho k opětovné návštěvě a podal mu ruku.

<b>Okruh hodnocení:</b>	<b>Kritéria hodnocení:</b>	<b>Výzkumné otázky:</b>
<b>Způsob jednání a chování personálu</b>	<b>Přivítání</b>	<b>Představil se obsluhující pracovník/ce a podal/a zákazníkovi ruku?</b>
		<b>Udržoval/a oční kontakt?</b>
		<b>Jak výzkumník hodnotí první dojem?</b>
	<b>Prezentace a vystupování pracovníka</b>	<b>Projevoval/a zájem o klienta?</b>
		<b>Používal/a prodejní argumenty?</b>
		<b>Pokusil/a se uzavřít prodej?</b>
		<b>Jak byste hodnotil/a celkové vystupování a prezentaci pracovníka/ce?</b>
		<b>Bylo jeho/její vyjadřování slušné?</b>
	<b>Úroveň komunikace</b>	<b>Jak byste hodnotil/a komunikaci pracovníka/ce?</b>
		<b>Poděkoval/a za návštěvu a pozval/a zákazníka k opětovné návštěvě?</b>
	<b>Dokončení obchodu</b>	<b>Došlo při loučení k podání ruky?</b>

Tabulka 4 Způsob jednání a chování personálu-zdroj: vlastní zpracování

**Produkty a služby banky** je dalším okruhem hodnocení, který zkoumá, kolik produktů je zákazníkovi samovolně nabídnuto, zda byly zákazníkovi nabídnuty i jiné produkty než ty, které požadoval. Uspokojování potřeb a přání zákazníků patří mezi zásadní úkoly všech organizací. Prodejce by měl kromě prezentace dostupných produktů a jejich náležitostí, zákazníkovi poradit s výběrem a nalézt pro něj ideální produkt. K nalezení nejvhodnějšího produktu pro daného zákazníka, je důležité kladení potřebných otázek na klienta. Součástí tohoto okruhu jsou i vybrané parametry či podmínky užívání jednotlivých produktů.



Okruh hodnocení:	Kritéria hodnocení:	Výzkumné otázky:
Produkty a služby banky	Nabídka produktů	Kolik produktů bylo zákazníkovi samovolně nabídnuto?
		Byl nabídnut nějaký dodatečný produkt? (vyjma těch požadovaných)
	Výběr produktu	Kladl/a pracovník/ce potřebné otázky k nalezení vhodného produktu?
		Byl nalezen nějaký produkt vyhovující požadavkům zákazníka?
		Jak hodnotíte snahu pracovníka/ce pomoci s výběrem?
	Vybrané parametry produktů	Vedení základního osobního účtu (vyjma studentského)
		Tuzemské příchozí platby
		Tuzemské odchozí platby
		Nabízí tento účet bezplatné výběry z vlastních bankomatů
		Výběry z cizího bankomatu
		Výběry ze zahraničí
		Má banka k dispozici k účtu bezplatné internetové a mobilní bankovníctví?
		Poplatek za zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr
Údaje k požadovanému úvěru (měsíční splátka, úroková sazba, celkem zaplatím)		
Zřízení a vedení spořicího účtu		

Tabulka 5 Produkty a služby banky-zdroj: vlastní zpracování

### Znalosti a dovednosti personálu

Aby klient získal dostatečné, a především pravdivé informace, je potřeba vysoká znalost prodejců o všech nabízených produktech. Zda umí personál vše dostatečně klientovi vysvětlit, zodpovědět na všechny dotazy a produkty mezi sebou porovnat. Poradí si se vším sám, nebo si musí přizvat na pomoc svého kolegu? Kritériem hodnocení jsou i samotné dovednosti pracovníka.

Okruh hodnocení:	Kritéria hodnocení:	Výzkumné otázky:
Znalosti a dovednosti personálu	Odborné znalosti pracovníka	Dokázal/a vše dostatečně vysvětlit?
		Uměl/a porovnat mezi sebou jednotlivé druhy nějakého produktu?
		Byl/a schopný/á klienta obsloužit sám/a (bez asistence jiného pracovníka)?
	Dovednosti pracovníka	Uměl/a dobře pracovat na počítači?

Tabulka 6 Znalosti a dovednosti personálu-zdroj: vlastní zpracování

### Vzhled a image personálu

Nejenom vzhled a čistota prodejny je důležitým kritériem hodnocení organizací, ale také samotná image zaměstnanců je velmi důležitým aspektem, který na zákazníka působí. Hlavní kritérium hodnocení image personálu se týká tzv. Dress codu. Dress

code označuje standardy oblékání a obouvání. V rámci tohoto okruhu výzkumník sleduje jednak to, jestli zaměstnanci tyto standardy dodržují a také, zda je jejich oblečení vhodné do bankovního prostředí. Součástí tohoto hodnocení jsou i upravené nehty a vlasy, a v neposlední řadě i dodržování hygienických návyků. Tělesný pach či pach z úst mohou být dalšími důvody, které mohou zákazníka při obchodním styku velmi odradit.

Okruh hodnocení:	Kritéria hodnocení:	Výzkumné otázky:
Vzhled a image personálu	Oblečení	Dodrží zaměstnanci banky jednotný Dress code?
		Jak byste hodnotil/a oblečení pracovníka/ce?
	Samotný vzhled pracovníka	Měl/a pracovník/ce upravené vlasy?
		Měl/a pracovník/ce upravené a čisté nehty?
	Hygienické návyky	Během návštěvy nebyl zaznamenán nějaký projev nedodržení osobní hygieny.

Tabulka 7 Vzhled a image personálu-zdroj: vlastní zpracování

#### 4.1.2 Scénář a záznamový dokument

Ve chvíli, kdy máme definována všechna kritéria, která bude Mystery Shopper sledovat a následně hodnotit, přichází na řadu sestavení scénáře. Scénář popisuje průběh celé návštěvy a musí být vytvořen tak, aby výzkumník, který se jím bude řídit, získal odpovědi na všechny otázky v záznamovém dokumentu.

**Scénář** má následující podobu:

Dříve než Mystery Shopper vstoupí do banky, zkontroluje otevírací dobu. Následně zapne nahrávání hlasu na svém mobilním zařízení a může vejít do zkoumané firmy. Jestliže banka využívá vyvolávací systém, výzkumník zvolí svůj požadavek, odejme lísteček a jde si sednout, popřípadě postojí a čeká, až se na elektronickém panelu objeví jeho číslo. Pokud banka nevyužívá vyvolávací systém, výzkumník vyhledá klientské (informační) oddělení, kde mu poradí. Během čekání fiktivní zákazník sleduje vzhled a čistotu pobočky a podívá se, zda má k dispozici bankomat. Ve chvíli kdy je na řadě, jde k příslušné přepážce, nebo místu k tomu určenému. Tam pozdraví a postupuje podle pokynů prodejce, až do chvíle, dokud se ho sám nezeptá, s čím potřebuje pomoci. Ve chvíli, kdy má zákazník slovo, sdělí prodejci důvod jeho návštěvy. Výzkumník přichází do příslušné pobočky banky s požadavkem získat od oprávněné osoby co nejvíce informací o nabízených produktech a službách, aby mohl následně zvážit a rozhodnout, kterou banku si má do budoucna vybrat. Výzkumník prodejci vysvětlí svůj „problém“, konkrétně těmito slovy: „V současné době využívám pouze studentský účet, ale jelikož moje role studenta se blíží ke konci, zvažuji, která banka bude pro mě (jakožto pracujícího člověka) nejvýhodnější a nejspolehlivější.“ Pokud se

prodejce zeptá, jestli nyní využívá služby nějaké banky, výzkumník popravdě sdělí jméno současné banky. Jinak tuto informaci nesdělí. Pokud pracovník banky sám bude vysvětlovat a informovat o jednotlivých produktech, včetně jejich podmínek, bude ho výzkumník pečlivě poslouchat a sledovat způsob jeho jednání, vyjadřování a celkové vystupování. V případě, že výzkumník nezíská informace o 4 základních produktech banky, kterými jsou: osobní účet, spořicí účet, půjčka a internetové a mobilní bankovníctví, výzkumník se jej na to v průběhu rozhovoru zeptá. Ve chvíli, kdy se rozhovor týká samotného osobního účtu, výzkumník požaduje takový účet, kde je jednak vedení účtu zdarma a takový účet, kde je možnost výběru peněz z cizího bankomatu za žádný nebo minimální poplatek. V tento okamžik fiktivní zákazník čeká, zda mu pracovník banky předloží možné druhy osobních účtů, bude schopen jejich porovnání a poradí s výběrem pro nalezení účtu, který nejlépe vyhovuje požadavkům klienta. Při zjišťování informací o případném budoucím úvěru, výzkumník zjišťuje, jaké podmínky musí splňovat pro získání půjčky, jaká je úroková míra a jaká je výše měsíčních splátek. Půjčku plánuje ve výši 100 000 Kč při době splácení 3 roky, přičemž peníze bude v budoucnu potřebovat na vybavení nového bytu. U dalších produktů nechá výzkumník rozsah informací na pracovníkovi banky. Tak bude mít výzkumník možnost sledovat, jak moc zaměstnanci banky záleží na tom, aby klient získal co nejvíce informací o produktech dané banky a vybral právě jejich banku za tu nejlepší. Mystery Shopper sleduje použité argumenty pracovníka, jeho ochotu, vstřícnost a celkový zájem o klienta. Alespoň jednou během prezentace produktů, výzkumník přeruší prodejce a zeptá se na nějakou doplňující otázku dle svého uvážení, která není součástí scénáře. Výzkumník tak pozoruje, jak moc je schopen prodejce odpovědět na jeho otázku a dostatečně mu to vysvětlit. Na druhou stranu, pokud se ptá pracovník výzkumníka na otázky, které nejsou ve scénáři zmíněny, výzkumník odpoví též dle vlastního uvážení. Výzkumník během návštěvy pozoruje, zda zaměstnanci dodržují jednotný Dress code, zda má obsluhující pracovník či pracovnice upravené vlasy, nehty a nezapáchá. Rozhovor ukončuje primárně pracovník banky, tedy výzkumník čeká, až zaměstnanec řekne něco na způsob: „To je vše.“ V tento moment, by se měl pracovník banky zeptat, zda má zákazník ještě nějaké dotazy. Pokud se zeptá, výzkumník odpoví, že již nemá žádné otázky. Jestliže pracovník již nemluví a čeká na vyjádření klienta, výzkumník konverzaci ukončí následující větou: „Mockrát děkuji za veškeré poskytnuté informace a za váš čas, doma vše zvážím, proberu a v případě zájmu vás budu ihned kontaktovat.“. Může nastat i situace, že pracovník se začne loučit s klientem první, v tomto případě se zákazník loučí stejnými slovy. Při ukončení konverzace výzkumník sleduje, jakým způsobem zaměstnanec ukončil setkání a jestli se snažil na závěr znovu zákazníka nalákat na příslušnou banku. Poté již banku Mystery Shopper opouští a vypíná nahrávání.

## **Záznamový dokument a podmínky hodnocení**

Ve chvíli, kdy výzkumník získá veškeré potřebné údaje k jednotlivým položkám, respektive odpovědi na otázky, je potřeba je vyplnit do záznamového dokumentu neboli dotazníku, a to bezprostředně po realizaci fiktivního nákupu. Poté následuje jejich hodnocení. Dotazník obsahuje 47 otázek rozdělených do 18 položek, které odpovídají již zmiňovaným kritériím hodnocení. Tyto položky (kritéria hodnocení) jsou rozděleny do 6 základních okruhů hodnocení.

Hodnocení probíhá na základě přiřazování bodů. A to dvojnásobem. První způsob hodnocení se vztahuje na uzavřené výzkumné otázky. Tyto otázky jsou formulovány tak, že přinášejí odpověď „ano“ nebo „ne“, pozorují tedy, zda se určitý jev vyskytl nebo ne. Pro jednoduchost vyhodnocení platí toto pravidlo hodnocení: Otázce s odpovědí „ano“ je přiřazen vždy jeden bod, otázce s odpovědí „ne“ nula bodů. Další část dotazníku tvoří otevřené otázky, kde výzkumník uděluje body podle subjektivního uvážení ze získaných údajů zkoumaných jednotlivých poboček bank. Ty jsou hodnoceny pomocí bodovací stupnice 1-5, přičemž 1 bod je hodnocení nejhorší, 5 bodů je hodnocení nejlepší. Při hodnocení lze udělit pouze celé body. Bodové ohodnocení je vždy doprovázené slovním komentářem.

Speciální podmínky hodnocení: Počet bodů při hodnocení nabízených produktů odpovídá četnosti nabídnutých produktů. Například bude-li nabídnuto šest různých produktů, je tato položka ohodnocena šesti body. Pro bodové hodnocení doby čekání platí následující tabulka:

<b>Doba čekání</b>	<b>Body</b>
<b>do 10 minut</b>	<b>5</b>
<b>11-20 minut</b>	<b>4</b>
<b>21-25 minut</b>	<b>3</b>
<b>26-30 minut</b>	<b>2</b>
<b>31 a víc minut</b>	<b>1</b>

*Tabulka 8 Podmínka hodnocení doby čekání-zdroj: vlastní zpracování*

Součástí záznamového dokument jsou i konkrétní získané údaje o vybraných produktech banky. Jedná se o vybrané parametry jednotlivých produktů, které nejsou bodově ohodnoceny a jsou podkladem pro následné celkové porovnání jednotlivých zkoumaných bank mezi sebou.

### 4.1.3 Harmonogram návštěv

Jednotlivé návštěvy čtyř největších bank budou realizovány v Praze a v Hradci Králové podle tohoto časového rozvrhu:

Město	Datum návštěvy	Den	Zkoumané banka	Adresa pobočky
Praha	22.3.2018	Čtvrtek	Česká spořitelna	Vítězné náměstí, Praha 6
			Komerční banka	Na příkopě, Staré Město
	6.4.2018	Pátek	ČSOB	Bělehradská, Praha 2 – Vinohrady
			UniCredit Bank	nám. Republiky, Nové Město
Hradec Králové	23.3.2018	Pátek	ČSOB	Ulrichovo náměstí
			UniCredit Bank	tř. Karla IV.
	29.3.2018	Čtvrtek	Česká spořitelna	ČSA
			Komerční banka	nám. Osvoboditelů

Tabulka 9 Časový rozvrh-zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že všechny návštěvy budou probíhat ke konci pracovního týdne, tedy ve čtvrtek nebo v pátek, a to na přelomu měsíce březen duben roku 2018. Celkem proběhne 8 návštěv realizovaných v dopoledních hodinách. Všechny návštěvy provádí jeden Mystery Shopper, který postupuje vždy podle stejného (předem připraveného) scénáře. Banky jsou dále rozděleny do dvou dvojic. První tvoří Česká spořitelna a Československá banka. Obě tyto banky, v obou městech, budou navštíveny ve stejný den v týdnu, a to ve čtvrtek. Druhé dvojici, kterou tvoří Komerční banka a UniCredit Bank, je přiřazen pátek. Důvodem rozvržení návštěv v této podobě je, aby výsledky hodnocení měly vysokou míru objektivitu a mohly být následně mezi sebou efektivně porovnány.

## 4.2 Vyhodnocení jednotlivých návštěv

Po realizaci návštěv jednotlivých poboček bank přichází na řadu hodnocení všech získaných dat. Získané údaje, respektive odpovědi na otázky z jednotlivých návštěv a jejich hodnocení, jsou součástí záznamového dokumentu či dotazníku. V této kapitole budou všechny zkoumané banky vyhodnoceny komplexně, a to po jednotlivých okruzích hodnocení. Každý okruh hodnocení bude náležitě okomentován. U vyhodnocení bude přítomna tabulka s výzkumnými otázkami náležejících jednotlivým kritériím sledovaného okruhu. Součástí tabulky jsou i odpovědi a bodové ohodnocení.

### Orientace v bance a podmínky čekání

Co se týká využívání vyvolávacího systému v bankách, je to půl na půl. Některé pobočky bank, a to jak pražské, tak i hradecké, tento systém používají, některé ne. Ty, které tento systém nemají nainstalovaný ve své pobočce, mají místo toho jakýsi informační

klientský úsek, kde klientovi poradí a přímo ho nasměrují dál. To se u obou bank výzkumníkovi jevílo příznivěji, neboť se nemusel zabývat tím, která ze služeb na systému je ta správná. Na pobočce Československé banky v Praze dokonce pracovnice banky za výzkumníkem přišla ihned, jakmile ho spatřila a přiřadila mu odborného konzultanta, který zákazníka osobně odvedl ke svému stolu. Na pražské pobočce ČSOB tedy nevznikl žádný problém s vyhledáním příslušné přepážky, a to ani s orientací po příchodu do banky. Výzkumník tak celkovou orientaci v bance hodnotí maximálním počtem bodů. Stejně tak plným počtem bodů jsou hodnoceny dvě banky v Hradci Králové. I tady výzkumník neměl potíže s orientací po příchodu do banky a při vyhledávání přepážky. Snadné vyhledávání zajišťuje dobré rozmístění přepážek, sedadel a dalšího zařízení v bance. Výzkumník z místa čekání viděl na všechny přepážky a nemusel se řídit podle šipek či jiných ukazatelů. Navíc na obou pobočkách České spořitelny (na rozdíl od jiných bank) byl vyhledávací systém přehledný a výzkumník ihned zvolil požadovanou službu bez žádné známky nejistoty. Celkově výzkumník neměl větší problémy s orientací v bankách, nižší bodové ohodnocení je spíše spojeno s velikostí banky. Čím je pobočka banky větší, tím je orientace horší. Příkladem tohoto zjištění jsou pobočky UniCredit bank a Komerční banky v Praze, kde po příchodu do banky, výzkumník musel chvíli přemýšlet kudy kam. Navíc na pobočce UniCredit Bank v Praze zřizují některé své služby pro klienty ve 2. podlaží, což bylo pro výzkumníka, který čekal na požadovanou službu v přízemí velmi chaotické. I kritérium doby čekání vyšlo v hodnocení poměrně velmi dobře. U 5 návštěv z 8 netrvala doba čekání déle než 10 minut. Ve dvou bankách doba čekání byla delší než 10 minut, ale kratší než 15 minut. Nejdéle čekal výzkumník v České spořitelně v Hradci Králové, a to 23 minut. Doba čekání byla výzkumníkovi ve většině případech příjemněna pohodlnými pohovkami, tzn. že ve většině navštívených poboček měl výzkumník možnost posadit se. Výjimkou byla Komerční banka v Hradci Králové, kde nejspíš pracovníci banky spoléhají na sjednání schůzky s klientem předem a nepočítají s náhodným zákazníkem, který by se rád v době čekání posadil.

Výzkumné otázky	Banka	PRAHA		HRADEC KRÁLOVÉ	
		Odpovědi	Bodové hodnocení	Odpovědi	Bodové hodnocení
<b>Byl na pobočce někdo, kdo si všiml nově přichozícího zákazníka a poradil mu?</b> (v případě, že banka nevyužívá vyvolávací systém)	ČS	X	X	X	X
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	ANO	1	X	X
	UCB	X	X	ANO	1
<b>Výzkumník neměl potíže s vyhledávaním požadované služby?</b> (v případě, že banka využívá vyvolávací systém)	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	X	X	X	X
	ČSOB	X	X	NE	0
	UCB	NE	0	X	X
<b>Jak byste hodnotil/a orientaci v bance?</b>	ČS	Velmi dobře	4	Výborně	5
	KB	Dobře	3	Velmi dobře	4
	ČSOB	Výborně	5	Dobře	3

	UCB	Dobře	3	Výborně	5
<b>Jak dlouho výzkumník čekal, než se dostal na řadu?</b>	ČS	14 min.	4	23 min.	3
	KB	5 min.	5	3 min.	5
	ČSOB	1 min.	5	2 min.	5
	UCB	8 min.	5	12 min.	4
<b>Byla možnost v době čekání posadit se?</b>	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	NE	0
	ČSOB	ANO	1	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1
<b>Bylo sezení pohodlné?</b>	ČS	NE	0	ANO	1
	KB	ANO	1	X	X
	ČSOB	ANO	1	NE	0
	UCB	ANO	1	ANO	1

Tabulka 10 Bodové hodnocení orientace v bance a podmínky čekání-zdroj: vlastní zpracování

## Prostředí banky

Pouze na jedné ze všech navštívených poboček nabízejí služby svým klientům nonstop, a to i o víkendu. Zákazník tak má možnost kdykoliv banku navštívit. To je velmi výhodné v případě, kdy nastane nějaká neočekávaná situace a klient může svůj problém vyřešit ihned a osobně. Výzkumník otevírací dobu Komerční banky v Hradci Králové hodnotí nejvyšším počtem bodů. Další 2 pobočky z 8 mají otevírací dobu rozvrženou na dvě části. Tyto části rozděluje hromadná přestávka pro zaměstnance, kdy se pobočka banky pro zákazníky uzavírá. To může být pro zákazníky velmi nepříjemné ve chvíli, kdy vyžadují službu právě v době, kdy má banka zavřeno. Délka přestávky na pobočce UniCredit Bank v Hradci Králové je 45 minut, v ČSOB v Praze dokonce 60 minut. Výzkumník si je jist, že právě takové rozvržení otevírací doby je příčinou nespokojenosti velké řady zákazníků, kteří se nacházejí v časové tísní a dochází tak k narušení jejich denního harmonogramu. Hradecká pobočka UniCredit Bank je tedy hodnocena pouhými dvěma body, pražská pobočka ČSOB pouze jedním bodem. Ostatní navštívené pobočky mají otevřeno nepřetržitě. Česká spořitelna v Praze má stejnou otevírací dobu od pondělí do pátku, a to od 9:00 do 18:00. Svým klientům tedy nabízí služby po dobu devíti hodin každý pracovní den. To je pro klienty podle výzkumníka příznivé, a proto i hodnocení je vysoké. Další pobočky s nepřetržitou pracovní dobou mají hodnocení nižší, protože jejich pracovní doba je různá v závislosti na pracovním dnu. Tyto pobočky si pracovní dobu zkracují především na konci pracovního týdne. Na všech navštívených pobočkách byl k dispozici bankomat na vklad i výběr hotovosti. Co se týká vzhledu a čistoty poboček, ve všech pobočkách nebyl v době návštěv zaznamenán výrazný nepořádek. Pouze v České spořitelně v Praze si výzkumník povšiml špinavých zdí a flekatých sedaček. Všechny pobočky byly vyzdobeny květinami, obrazy či jinými dekoracemi, s výjimkou opět České spořitelny v Praze. Vyzdobené pobočky ve výzkumníkovi zanechaly příjemné pocity a pozitivní

náladu. Mimo jiné jsou všechny pobočky moderně vybavené, pro zákazníky jsou k dispozici barely s vodou a připojení Wi-Fi. V České spořitelně v Praze mají dokonce klienti k dispozici pro své děti dětský koutek. To uvítají zákazníci s malými dětmi, které se během jednání nenudí a nenarušují průběh schůzky. Nejlépe působilo na výzkumníka prostředí v Komerční bance, a to na obou pobočkách. Tyto pobočky mají velmi moderní až honosný interiér s vysokou mírou elegance. Navíc jednotlivé přepážky (pracoviště pracovníků) jsou od sebe dostatečně vzdáleny, tudíž má výzkumník při rozhovoru s bankovním poradcem soukromí a není jakkoliv rušen hlasy ostatních přítomných lidí. Prostory bank jsou také vybaveny klimatizací nastavenou na ideální teplotu. Výzkumníkovi tak nebylo příliš velké teplo. Vysoké hodnocení prostředí má i pobočka UniCredit Bank v Praze. Výzkumník zde ocenil box přání a stížností. Klienti tak mohou svoji spokojenost či nespokojenost vyjádřit vhozením papírku s připomínkou do tohoto boxu. Výzkumník tam nabyl dojmu, že bance velmi záleží na tom, co si zákazníci myslí, co jim vyhovuje a co naopak ne. Na druhou stranu nejhůře působilo prostředí na výzkumníka v České spořitelně v Praze. Důvody byly popsány výše. Prostedí ostatních poboček působilo na výzkumníka dobře, hodnocení je průměrné, tedy tří bodové.

Výzkumné otázky	Banka	PRAHA		HRADEC KRÁLOVÉ	
		Odpovědi	Bodové hodnocení	Odpovědi	Bodové hodnocení
Jaká je otevírací doba pobočky?	ČS	(viz. komentář)	4	(viz. komentář)	3
	KB	(viz. komentář)	3	(viz. komentář)	5
	ČSOB	(viz. komentář)	1	(viz. komentář)	3
	UCB	(viz. komentář)	3	(viz. komentář)	2
Má otevřeno i o víkendu?	ČS	NE	0	NE	0
	KB	NE	0	ANO	1
	ČSOB	NE	0	NE	0
	UCB	NE	0	NE	0
Byl v době návštěvy na prodejně pořádek?	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	ANO	1	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1
Byla pobočka vyzdobená květinami, obrazy či jinými dekoracemi?	ČS	NE	0	ANO	1
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	ANO	1	ANO	1
	UCB	ANO	1	NE	0



<b>Jak na výzkumníka prostředí působilo?</b>	<b>ČS</b>	Uspokojivě	2	Dobře	3
	<b>KB</b>	Výborně	5	Výborně	5
	<b>ČSOB</b>	Dobře	3	Dobře	3
	<b>UCB</b>	Dobře	3	Velmi dobře	4
<b>Byl k dispozici bankomat na výběr i vklad hotovosti?</b>	<b>ČS</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>UCB</b>	ANO	1	ANO	1

Tabulka 11 Bodové hodnocení prostředí banky-zdroj: vlastní zpracování

## Způsob jednání a chování personálu

Ve čtyřech případech z osmi se pracovník zákazníkovi řádně představil a podal mu ruku. Všichni pracovníci, kteří výzkumníka obsluhovali, udržovali oční kontakt nejenom u přivítání, ale i po celou dobu rozhovoru. Výborný první dojem vytvořili na výzkumníka pražští pracovníci na pobočce v Komerční bance, UniCredit Bank a ČSOB, kteří hned v první interakci se zákazníkem projevili velký zájem a ochotu zákazníka obsloužit. Jejich pozdrav byl milý a přátelský, nechybělo podání ruky a představení se. Od první chvíle na výzkumníka působili sebevědomě a profesionálně, bez známky nervozity a rozpačitosti. Výzkumníkovi nabídli kávu nebo vodu, čímž navázali příjemnou obchodní atmosféru. První dojem u všech tří poboček výzkumník hodnotí maximálním počtem bodů. O něco horší první dojem má výzkumník z návštěvy pobočky České spořitelny v Praze, ČSOB a Komerční banky v Hradci Králové. Přestože pracovníci těchto poboček přivítali zákazníka s otevřenou náručí, jejich pozdrav byl taktéž milý a přátelský, tak se zákazníkovi nepředstavili, nepodali mu ruku, ani nenabídli žádné občerstvení. To zanechalo ve výzkumníkovi především dojem neformálního a neprofesionálního jednání. Dobrý první dojem však nezanechali pracovníci v Hradci Králové, a to na pobočce UniCredit Bank a České spořitelny. V obou případech pracovníci bank skoro zákazníka nepozdravili, nepředstavili se, nepodali mu ruku a nic zákazníkovi nenabídli. První dojem u těchto poboček výzkumník hodnotí nízkým bodovým hodnocením, a to především z důvodu znuřeného a obtěžujícího přístupu k práci. Na pobočce v České spořitelně v Hradci Králové je hodnocení prvního dojmu zcela nejnižší. Důvodem je arogantní a lhostejné přivítání zákazníka. Výzkumník se domnívá, že příčinou je samotný věk výzkumníka, kterému je přisuzována bezvýznamnost, kdy pracovník setkání nepovažuje za důležité. V průběhu jednání projevovale o zákazníka zájem přesně polovina navštívených poboček. Z toho tři pobočky pražské. Paradoxem je, že na obou pobočkách ČSOB se pracovníci na začátku setkání chovali velmi seriózně, zodpovědně, s vysokou mírou zájmu o klienta, ale v průběhu jednání tento zájem upadal. Výzkumník musel neustále klást otázky, na všechno se doptávat a žádné informace mu nebyly poskytnuty spontánně. Stejně tak v České spořitelně a v UniCredit Bank v Hradci Králové neprojevovali přidělení bankovní konzultanti zájem o klienta. To však pro výzkumníka nebylo překvapujícím zjištěním, neboť se takto prezentovali již od první chvíle jejich shledání. Na pobočce v Komerční bance v Praze i v Hradci Králové a v UniCredit bank v Praze byly zákazníkovi s sebou dány různé

prospekty o produktech banky, což je důkazem vyjádření určité míry zájmu. S výskytem prodejních argumentů je to lehké. Logicky, na pobočkách, kde projevovali zájem o zákazníka, zároveň používali prodejní argumenty. Někde však bylo použito prodejních argumentů více, někde méně. Použití prodejních argumentů je velmi důležité, neboť se odráží při rozhodování a výběru banky. Uzavřít prodej se pokusili jen na třech zkoumaných pobočkách. Není divu, že k tomu došlo na těch pobočkách, kde byl zároveň zájem o klienta. Celkové vystupování a prezentaci pracovníků všech poboček hodnotí výzkumník především podle osobního přístupu ke klientovi, informovanosti, profesionality a ochoty personálu sdělit vše, co zákazník chce vědět. Lepší bodové hodnocení mají banky s pobočkou v Praze, kde prezentace pracovníků byla sebevědomá a vysoce profesionální. Byli milí a velmi ochotní. V České spořitelně dokonce bankovní konzultantka sdělila zákazníkovi vlastní zkušenost s produktem, což působilo na výzkumníka velmi důvěryhodně a přesvědčivě. V Komerční bance v Praze zase bankovní poradkyně vyznamenala zákazníka a pochválila ho za projevení zájmu spravovat své finance. V UniCredit Bank bankovní konzultant dbal na pochopení všeho, o čem mluví a po každé větě kladl zákazníkovi následující větu: „Je všechno jasné?“. Všichni pracovníci se chovali slušně. Nižší bodové hodnocení je připsáno především České spořitelně v Hradci Králové a ČSOB v Praze z důvodu nedostačující informovanosti. Všichni pracovníci navštívených poboček zkoumaných bank se vyjadřovali slušně, bez použití neformálních a vulgárních výrazů. Hovořili pomalu a klidným hlasem. Neprojevovali příliš velký nátlak na zákazníka a dali mu prostor k vyjádření. Ve většině navštívených poboček mluvili pracovníci srozumitelně. Pouze v ČSOB v Praze vyjadřování pracovnice nebylo ideální. Často svůj projev přerušovala a hledala správné slovní vyjádření. Důvodem může být nedostatečná znalost produktu, což může vést ke zpochybnění správnosti sdělených informací. Výzkumník tak hodnotí úroveň komunikace této pobočky nižším bodovým hodnocením. Pouze ve třech navštívených pobočkách poděkovali zákazníkovi za návštěvu a pozvali ho k opětovné návštěvě. Zároveň na těchto pobočkách byla zákazníkovi předána vizitka, aby mohl v případě zájmu sám banku kontaktovat. V pěti případech z osmi došlo při loučení k podání ruky. Přičemž v Komerční bance došlo k podání ruky na obou dvou jejích zkoumaných pobočkách. V ostatních případech to bylo jen na jedné z nich.

Výzkumné otázky	Banka	PRAHA		HRADEC KRÁLOVÉ	
		Odpovědi	Bodové hodnocení	Odpovědi	Bodové hodnocení
<b>Představil/a se obsluhující pracovník/ce a podal/a zákazníkovi ruku?</b>	<b>ČS</b>	NE	0	NE	0
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	ANO	1	NE	0
	<b>UCB</b>	ANO	1	NE	0
<b>Udržoval/a oční kontakt?</b>	<b>ČS</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>UCB</b>	ANO	1	ANO	1

<b>Jak výzkumník hodnotí první dojem?</b>	<b>ČS</b>	Dobře	3	Neuspokojivě	1
	<b>KB</b>	Výborně	5	Dobře	3
	<b>ČSOB</b>	Výborně	5	Dobře	3
	<b>UCB</b>	Výborně	5	Uspokojivě	2
<b>Projevoval/a zájem o zákazníka?</b>	<b>ČS</b>	ANO	1	NE	0
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	NE	0	NE	0
	<b>UCB</b>	ANO	1	NE	0
<b>Požíval/a prodejní argumenty?</b>	<b>ČS</b>	ANO	1	NE	0
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	NE	0	NE	0
	<b>UCB</b>	ANO	1	NE	0
<b>Pokusil/a se uzavřít prodej?</b>	<b>ČS</b>	ANO	1	NE	0
	<b>KB</b>	NE	0	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	NE	0	NE	0
	<b>UCB</b>	ANO	1	NE	0
<b>Jak byste hodnotil/a celkové vystupování a prezentaci pracovníka/ce?</b>	<b>ČS</b>	Velmi dobře	4	Uspokojivě	2
	<b>KB</b>	Velmi dobře	4	Dobře	3
	<b>ČSOB</b>	Uspokojivě	2	Dobře	3
	<b>UCB</b>	Velmi dobře	4	Dobře	3
<b>Bylo jeho/její vyjadřování slušné?</b>	<b>ČS</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>UCB</b>	ANO	1	ANO	1
<b>Jak byste hodnotil/a komunikaci pracovníka/ce?</b>	<b>ČS</b>	Výborně	5	Výborně	5
	<b>KB</b>	Výborně	5	Výborně	5
	<b>ČSOB</b>	Dobře	3	Výborně	5
	<b>UCB</b>	Výborně	5	Výborně	5
<b>Poděkoval/a za návštěvu a pozvala zákazníka k opětovné návštěvě?</b>	<b>ČS</b>	NE	0	NE	0
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	NE	0	NE	0
	<b>UCB</b>	ANO	1	NE	0
<b>Došlo při loučení k podání ruky?</b>	<b>ČS</b>	ANO	1	NE	0
	<b>KB</b>	ANO	1	ANO	1
	<b>ČSOB</b>	NE	0	ANO	1
	<b>UCB</b>	ANO	1	NE	0

Tabulka 12 Bodové hodnocení způsob jednání a chování personálu-zdroj: vlastní zpracování

## Nabídka produktů a služeb

V okamžiku, kdy zákazník přišel do příslušné pobočky s prosbou, že zvažuje, která banka by byla pro něho nejlepší a nejspolehlivější, mělo být snahou všech pracovníků na všech pobočkách, sdělit potencionálnímu klientovi co nejvíce informací o co nejvíce produktech, vyhovět jeho požadavkům a nalézt pro něho nejvhodnější produkt. Nejvíce produktů bylo zákazníkovi nabídnuto na pobočce Komerční banky v Praze. Bankovní konzultantka nabídla zákazníkovi až šest různých produktů banky, a to zcela sama. Zákazník se nemusel na nic ptát a konzultantka ve vlastním zájmu a ochotě zákazníkovi nabídla možnost využívání osobního účtu, spořicího účtu, spotřebního úvěru, stavebního spoření, penzijního spoření a bezplatné zprostředkování finančního plánu. O něco méně produktů nabídli zákazníkovi v UniCredit Bank v Praze. Zákazníkovi byly samovolně nabídnuty tyto produkty: osobní účet, spořicí účet, internetové bankovníctví a stavební spoření. Na ostatních pobočkách bank byly zákazníkovi samovolně nabídnuty nejvýše 3 produkty. Ve většině případech se jednalo o tyto produkty: osobní účet, spořicí účet a internetové a mobilní bankovníctví. V ČSOB v Hradci Králové kromě osobního účtu, nabídla bankovní poradkyně klientovi investiční produkt v podobě fondu aktiv. V ČSOB v Praze a v České spořitelně v Hradci Králové pracovníci banky ve vlastním zájmu nabídli zákazníkovi pouze jeden produkt, a to osobní účet. Na ostatní produkty se musel zákazník doptávat. Jelikož výzkumník požadoval pouze informace o čtyřech produktech, mezi které patří osobní účet, spoření, úvěr a internetové a mobilní bankovníctví, byly výzkumníkovi nabídnuty produkty nad rámec jeho požadavků přesně na čtyřech navštívených pobočkách zkoumaných bank. Z toho na třech pražských a pouze na jedné hradecké. Přehled toho, kde byly zákazníkovi nabídnuty dodatečné produkty, vyjma těch požadovaných, je uvedené v tabulce níže. U všech bank, jak na pobočkách v Praze, tak v Hradci Králové bankovní poradci našli alespoň jeden produkt odpovídající požadavkům zákazníka. Buď tedy takový účet, kde je vedení účtu zdarma, popřípadě účet, kde je výběr z cizího bankomatu zdarma nebo vhodné řešení půjčení peněz ve výši 100 tis. Kč na požadované vybavení bytu, při době splácení maximálně tří let. Polovina poradců všech zkoumaných poboček bank kladla otázky potřebné k nalezení vhodného produktu pro klienta. Na pražské pobočce ČSOB a na hradeckých pobočkách České spořitelny, UniCredit Bank a ČSOB, však zákazník musel svoje požadavky obsluze sdělit sám, protože se o jeho přání a potřeby nezajímala. S hodnocením snahy pracovníka pomoci s výběrem, je to jednoduché. U poboček, kde bankovní poradce kladl potřebné otázky k nalezení vhodného produktu, je toto důkazem ochoty vybrat takový produkt, který nejlépe uspokojí přání a potřeby zákazníka. Na druhou stranu u poboček, kde musel své požadavky zákazník sdělovat sám, byla snaha s výběrem razantně horší. Přestože se všem poradcům podařilo nalézt produkt vyhovující požadavkům klienta, u některých bank snaha pomoci s výběrem byla větší, u některých naopak nižší, ve dvou případech dokonce žádná. Velkou snahu pomoci s výběrem nejvhodnějšího produktu projevovala pracovnice Komerční banky v Praze a pracovník UniCredit Bank v Praze.

Téměř nulová snaha pomoci s výběrem vhodného produktu byla zaznamenána na pobočce ČSOB v Praze a v České spořitelně v Hradci Králové.

Výzkumné otázky	Banka	PRAHA		HRADEC KRÁLOVÉ	
		Odpovědi	Bodové hodnocení	Odpovědi	Bodové hodnocení
Kolik produktů bylo zákazníkovi samovolně nabídnuto?	ČS	3x	3	1x	1
	KB	6x	6	3x	3
	ČSOB	1x	1	4x	4
	UCB	4x	4	2x	2
Byl nabídnut nějaký dodatečný produkt? (vyjma těch požadovaných)	ČS	ANO	1	NE	0
	KB	ANO	1	NE	1
	ČSOB	NE	0	ANO	1
	UCB	ANO	1	NE	0
Kladl/a pracovník/ce potřebné otázky k nalezení vhodného produktu?	ČS	ANO	1	NE	0
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	NE	0	NE	1
	UCB	ANO	1	NE	0
Byl nalezen nějaký produkt vyhovující požadavkům zákazníka?	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	ANO	1	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1
Jak hodnotíte snahu pracovníka/ce pomoci s výběrem?	ČS	Dobře	3	Neuspokojivě	1
	KB	Výborně	5	Velmi dobře	4
	ČSOB	Neuspokojivě	1	Uspokojivě	2
	UCB	Výborně	5	Uspokojivě	2

Tabulka 13 Bodové hodnocení nabídka produktů a služeb-zdroj: vlastní zpracování

Vybrané parametry jednotlivých produktů všech čtyř zkoumaných bank znázorňuje následující tabulka:

	ČS		KB		ČSOB		UCB	
Vedení základního osobního účtu (vyjma studentského)	Zdarma	++	Zdarma	++	25 Kč	+	Zdarma*	+
Tuzemské příchozí platby	5 Kč	++	6 Kč	+	5 Kč	++	Zdarma*	+
Tuzemské odchozí platby	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma*	+
Nabízí tento účet bezplatné výběry z vlastních bankomatů?	5 Kč	+	Zdarma	++	5 Kč	+	Zdarma*	+
Výběry z cizího bankomatu	40 Kč	+	39 Kč	++	40 Kč	+	Zdarma*	+
Výběry ze zahraničí	125 Kč	+	99 Kč	+++	100 Kč	++	Zdarma*	+

Má banka k dispozici k účtu bezplatné internetové a mobilní bankovníctví?	ANO	+	ANO	+	ANO	+	ANO*	+
Poplatek za zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	1 % z poskytnutého úvěru, max. 5 000 Kč	+	490 Kč	++	Zdarma	+++	1500 Kč	+
<b>Údaje k úvěru podle předběžné kalkulačky: Půjčka ve výši 100 000 Kč, doba splácení 3 roky.</b>								
Měsíční splátka:	<b>3 199 Kč</b>		<b>3 118 Kč</b>		<b>3 175 Kč</b>		<b>3 461 Kč</b>	
Úroková sazba:	<b>5,85 %</b>		<b>5,9 %</b>		<b>8,9 %</b>		<b>9 %</b>	
Celkem zaplatím:	<b>109 734 Kč</b>	++++	<b>109 812 Kč</b>	+++	<b>114 311 Kč</b>	++	<b>125 777 Kč</b>	+
Zřízení a vedení spořicího účtu	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma	+

Tabulka 14 Vybrané parametry jednotlivých produktů-zdroj: vlastní zpracování

Poznámka: Údaje označené hvězdičkou jsou platné pouze tehdy, pokud klient na účet bude posílat měsíčně alespoň 12. 000 Kč. Nesplněním této podmínky je klientovi účtován poplatek ve výši 199 Kč.

Veškeré údaje k úvěru jsou pouze orientační. Jelikož banky svým klientům poskytují řadu výhod, slev (např. ČSOB bonusovou sazbu) atd., nelze tyto výpočty považovat za konečné. Slouží pouze jako hrubý odhad. Všechny údaje k účtu se týkají základních osobních účtů, které mají jednotlivé banky ve své nabídce. Údaje týkající se půjčky, odpovídají takovému úvěru, který byl výzkumníkovi nabídnut nebo dokonce doporučen.

Veškeré získané údaje neprochází bodovým ohodnocením. Jsou hodnoceny na základě přidělování tzv. plusů. Počet plusů dané položky příslušné banky je přidělen v porovnání s ostatními bankami. Tzn. banka, která je na tom lépe než jiná banka, musí mít větší počet plusů. Banka, která je na tom hůře, musí mít daných plusů menší počet. Jelikož nejde u všech položek jednoznačně určit, která banka je na tom lépe a která naopak hůře, jsou banky porovnávány na základě racionálního uvážení výzkumníka, a především jeho získaných znalostí a zkušeností. Porovnání zvolených parametrů produktů všech konkurenčních bank uvádí následující kapitola.

## Znalosti a dovednosti personálu

U všech poboček, až na ČSOB v Praze, byli všichni bankovní poradci schopni vysvětlit zákazníkovi vše, čemu během získávání informací nerozuměl. Prokázali tak výbornou znalost všech produktů a jejich podmínek užívání. V UniCredit Bank v Praze bankovní poradce zvláště kladl důraz na detailní vysvětlení každého jeho sdělení. Ve chvíli, kdy měli pracovníci bank mezi sebou porovnat jednotlivé druhy nějakého produktu, byli toho schopni jen pracovníci na třech pobočkách. Z toho na dvou hradeckých a pouze na jedné pražské. Všichni pracovníci bez problému ovládali svůj počítač, někteří

pracovníci během podávání informací, otočili monitor k zákazníkovi, aby viděl, kde má informace hledat sám. Všichni pracovníci poboček, s výjimkou opět ČSOB v Praze, byli schopní obsloužit zákazníka sami bez asistence jiného pracovníka. Na pražské pobočce ČSOB bankovní poradkyně zákazníka převedla k jinému kolegovi, protože neměla dostačující znalosti o poskytování úvěru.

Výzkumné otázky	Banka	PRAHA		HRADEC KRÁLOVÉ	
		Odpovědi	Bodové hodnocení	Odpovědi	Bodové hodnocení
<b>Dokázal/a vše dostatečně vysvětlit?</b>	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	NE	0	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1
<b>Uměl/a porovnat mezi sebou jednotlivé druhy nějakého produktu?</b>	ČS	NE	0	NE	0
	KB	NE	0	ANO	1
	ČSOB	NE	0	ANO	1
	UCB	ANO	1	NE	0
<b>Byl/a schopný/á zákazníka obsloužit sám/a (bez asistence jiného pracovníka)?</b>	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	NE	0	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1
<b>Uměl/a dobře pracovat na počítači?</b>	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	ANO	1	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1

Tabulka 15 Bodové hodnocení znalosti a dovednosti personálu-zdroj: vlastní zpracování

## Vzhled a image personálu

Ani na jedné z navštívených poboček zaměstnanci nedodrží jednotný Dress code. Většina bankovních poradců byla formálně a elegantně oblečena. To se však nedá říct o bankovní poradkyni na pražské pobočce ČSOB. Ta měla během návštěvy na sobě nevkusný vytahaný svetr a džíny. Stejně tak pracovnice na hradecké pobočce UniCredit Bank nebyla vhodně oblečena. Na sobě měla taktéž džíny a sportovní mikinu, což na výzkumníka působilo velice neformálně. Na druhou stranu velmi dobře zvolené oblečení, měla pracovnice v Komerční bance v Praze. Černá sukně, šedá halenka doplněná decentním šperkem a k tomu černé lodičky je velmi formální a vhodné do bankovního prostředí. Pracovník na pražské pobočce UniCredit Bank byl taktéž velmi elegantně oblečen. Na sobě měl černé společenské kalhoty, bílou košili, sako a hnědé lakýrky. Oba tyto pracovníky výzkumník hodnotí pěti body. Ostatní pracovníci poboček jsou hodnoceni průměrným tříbodovým počtem bodů. Jejich oblečení bylo taktéž elegantní, avšak neupoutalo ve výzkumníkovi nijak zvláštní pozornost. Upravené vlasy

měla polovina pracovníků zkoumaných poboček. Z toho jen jeden hradecký pracovník. Výzkumníkovi se převážně nelíbilo, že mnohé pracovnice se kterými přišel do kontaktu, měly neumyté mastné vlasy nebo vlasy rozčuchané. Na druhou stranu, zcela všichni pracovníci měli čisté a upravené nehty. Většina žen měla gelové nehty s jemným zdobením. Výzkumník taktéž pozoroval dodržování osobní hygieny. Její nedodržení bylo zaznamenáno u pracovnice v Komerční bance v Hradci Králové, jež byla nadměrně zpocená a výzkumník pociťoval mírný zápach. Dále u bankovní poradkyně na pražské pobočce ČSOB, které nepatrně zapáchalo z úst.

Výzkumné otázky	Banka	PRAHA		HRADEC KRÁLOVÉ	
		Odpovědi	Bodové hodnocení	Odpovědi	Bodové hodnocení
<b>Dodržují zaměstnanci banky jednotný Dress code?</b>	ČS	NE	0	NE	0
	KB	NE	0	NE	0
	ČSOB	NE	0	NE	0
	UCB	NE	0	NE	0
<b>Jak byste hodnotil/a oblečení pracovníka/ce?</b>	ČS	Dobře	3	Dobře	3
	KB	Výborně	5	Dobře	3
	ČSOB	Uspokojivě	2	Dobře	3
	UCB	Výborně	5	Uspokojivě	2
<b>Měl/a pracovník/ce upravené vlasy?</b>	ČS	ANO	1	NE	0
	KB	ANO	1	NE	0
	ČSOB	NE	0	ANO	1
	UCB	ANO	1	NE	0
<b>Měl/a pracovník/ce upravené a čisté nehty?</b>	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	ANO	1
	ČSOB	ANO	1	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1
<b>Během návštěvy nebyl zaznamenán nějaký projev nedodržení osobní hygieny?</b>	ČS	ANO	1	ANO	1
	KB	ANO	1	NE	0
	ČSOB	NE	0	ANO	1
	UCB	ANO	1	ANO	1

Tabulka 16 Bodové hodnocení vzhled a image personálu-zdroj: vlastní zpracování

### 4.3 Porovnání

Obsahem této kapitoly bude porovnání jednotlivých konkurenčních bank. Nejdříve budou porovnávány všechny zkoumané konkurenční banky dle zvolených parametrů vybraných produktů. Poté následuje porovnání jednotlivých bank s pobočkou v Praze



a porovnávání bank s pobočkou v Hradci Králové. Tato porovnání jsou uskutečněna na základě bodového hodnocení jednotlivých kritérií náležejících do šesti sledovaných okruhů. Na závěr bude provedeno celkové porovnání hodnocení všech konkurenčních bank. Součástí této podkapitoly bude, mimo jiné, i souhrn zjištěných nedostatků České spořitelny. Závěrečné porovnání bude uskutečněno podle celkového součtu bodů za všechny okruhy hodnocení.

### 4.3.1 Porovnání zvolených parametrů produktů všech konkurenčních bank

Pro účely porovnání zvolených parametrů produktů všech konkurenčních bank je níže znovu zobrazena tabulka s přehledem všech získaných údajů o vybraných produktech zkoumaných bank. Porovnání bude uskutečněno po jednotlivých produktech v pořadí, ve kterém jsou zapsány do tabulky. Na závěr bude vytvořen žebříček bank od nejlepší po nejhorší.

	ČS		KB		ČSOB		UCB	
Vedení základního osobního účtu (vyjma studentského)	Zdarma	++	Zdarma	++	25 Kč	+	Zdarma*	+
Tuzemské příchodí platby	5 Kč	++	6 Kč	+	5 Kč	++	Zdarma*	+
Tuzemské odchozí platby	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma*	+
Nabízí tento účet bezplatné výběry z vlastních bankomatů?	5 Kč	+	Zdarma	++	5 Kč	+	Zdarma*	+
Výběry z cizího bankomatu	40 Kč	+	39 Kč	++	40 Kč	+	Zdarma*	+
Výběry ze zahraničí	125 Kč	+	99 Kč	+++	100 Kč	++	Zdarma*	+
Má banka k dispozici k účtu bezplatné internetové a mobilní bankovníctví?	ANO	+	ANO	+	ANO	+	ANO*	+
<b>Údaje k úvěru:</b>								
<b>Půjčka ve výši 100 000 Kč, doba splácení 3 roky.</b>								
Poplatek za zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr	1 000 Kč	++	490 Kč	+++	Zdarma	++++	1500 Kč	+
Měsíční splátka:	<b>3. 199 Kč</b>		<b>3. 118 Kč</b>		<b>3. 175 Kč</b>		<b>3. 461 Kč</b>	
Úroková sazba:	<b>5,85 %</b>		<b>5,9 %</b>		<b>8,9 %</b>		<b>9 %</b>	
Celkem zaplatím:	<b>109. 734 Kč</b>	++++	<b>109. 812 Kč</b>	+++	<b>114. 311 Kč</b>	++	<b>125. 777 Kč</b>	+
Zřízení a vedení spořicího účtu	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma	+	Zdarma	+
<b>Celkem +</b>	<b>15</b>		<b>18</b>		<b>15</b>		<b>(10)</b>	

Tabulka 17 Celkové hodnocení vybraných parametrů jednotlivých produktů-zdroj: vlastní zpracování

S porovnáním jednotlivých produktů bank je to velmi složité. Jelikož banky nabízejí různé produkty s různými podmínkami, které přináší řadu výhod, ale i nevýhod, je velmi komplikované, je mezi sebou efektivně porovnávat. Snahou výzkumníka bylo získat

takové údaje od bankovních poradců, které budou alespoň trochu objektivní a do určité míry srovnatelné.

První parametry v tabulce se týkají samotného základního osobního účtu. V tabulce můžeme vidět, že ve všech zkoumaných bankách, kromě Československé obchodní banky, je vedení účtu bez poplatků. V ČSOB si účtují měsíční poplatek za vedení účtu ve výši 25 Kč. ČSOB tedy v porovnání s ostatními sledovanými bankami je jedinou bankou, která si za tuto službu účtuje, bez jakékoliv další podmínky. Toť může mnoho klientů při výběru banky odradit, neboť osobní účet patří mezi nejvyužívanější a někdy je jediným produktem, který klienti v bance využívají. Ve chvíli, kdy klient využívá pouze osobní účet v bance, je zřejmé, že si ho nezřídí v bance, která jeho vedení má zpoplatněné. Co se týká banky UniCredit Bank, je v porovnání s ostatními bankami specifická. Klienti u ní mají nejenom tuto službu, ale i ostatní doprovodné služby k osobnímu účtu zdarma, ale pouze při splnění určité podmínky. Jak již bylo řečeno dříve, klientovi musí každý měsíc přijít na účet alespoň 12. 000 Kč. Nesplněním této podmínky, hradí bance jednotný poplatek, a to ve výši 199 Kč. I když se pracovníci banky snažili výzkumníka přesvědčit o tom, že částka 12. 000 Kč měsíčně, je zcela zanedbatelná částka, kterou je schopen plnit každý, výzkumník není o tomto tvrzení zcela přesvědčen. Je pravda, že minimální mzda činí v současnosti 12. 200 Kč, ale otázkou je, zda člověk, který dosáhne pouze této mzdy, bude schopný celou výši své mzdy na účet uložit. Stejně tak pro lidi v penzi, splnění této podmínky, může být náročné. Jelikož naši společnost tvoří i tyto skupiny lidí, výzkumník se domnívá, že tento „systém“ banky UniCredit Bank nemá zcela dobře vytvořen. Z tohoto důvodu je každé položce osobního účtu u UniCredit Bank přidělen jeden plus a dále již nebude osobní účet UniCredit Bank s ostatními bankami porovnáván. Dalšími položkami jsou tuzemské příchozí a odchozí platby. V tabulce můžeme vidět, že všechny tři porovnávané banky mají příchozí platby na účet zpoplatněné. Česká spořitelna s ČSOB mají poplatek ve stejné výši, a to 5 Kč za každou příchozí platbu. Počet přidělených plusů mají tedy shodný. Komerční banka má tuto službu o jednu korunu dražší. Je tedy v porovnání horší, čemuž odpovídá jeden přidělený plus. Co se týká odchozích plateb, je u všech třech bank zdarma. Další parametry osobního účtu se týkají výběrů z bankomatů. Výběry z vlastních bankomatů má zdarma pouze Komerční banka. Česká spořitelna a ČSOB si účtují opět poplatek ve stejné výši, a to 5 Kč, za každý výběr z vlastního bankomatu. Avšak výběry z cizího bankomatu mají zpoplatněné všechny tři banky. Komerční banka má tento poplatek v porovnání s Českou spořitelnou a ČSOB nižší. Stejně tak výběry v zahraničí jsou zpoplatněné ve všech sledovaných bankách. Nejnižší poplatek za výběr v zahraničí vyžaduje opět Komerční banka, částkou ve výši 99 Kč. Jenom o jednu korunu dražší poplatek má ČSOB, a to ve výši 100 Kč. Nejdražší výběr ze zahraničí mají klienti České spořitelny, kteří musí bance za tento výběr uhradit 125 Kč. Všechny tři banky mají k základnímu osobnímu účtu bezplatné mobilní a internetové bankovníctví. Výzkumník tak dospěl k závěru, že banky ČSOB a UniCredit Bank v porovnání s Českou spořitelnou a Komerční bankou, jsou v parametrech základního osobního účtu pro klienty méně výhodné. Dalším sledovaným produktem je úvěr.

Jak lze vidět v tabulce, jedinou bankou, která má zpracování a vyhodnocení úvěru zdarma, je Československá obchodní banka. Je jí připsáno tedy nejvíce plusů. O jeden plus méně získala Komerční banka, a to i přesto, že si Komerční banka účtuje poplatek za tuto službu ve výši 490 Kč. Česká spořitelna je na tom v porovnání s Komerční bankou o něco hůře. Ta má nastavený poplatek ve výši jednoho procenta z poskytnutého úvěru, přičemž maximální výše tohoto poplatku činí 5.000 Kč. Výzkumník si spočítal, že při půjčce 100.000 Kč, by musel bance zaplatit 1.000 Kč, což je dvakrát tolik, než by musel zaplatit v Komerční bance, ale méně než v UniCredit Bank, kde je poplatek 1.500 Kč. Podle tohoto uvážení je Komerční bance uděleno více plusů než České spořitelně. České spořitelně pak více plusů než UniCredit Bank. Při zkoumání údajů o úvěru, které zahrnují měsíční splátku, úrokovou sazbu a výši celkové platby, výzkumník pro účely porovnání, použil právě tu částku, kterou bance klient celkem zaplatí (přeplatí). Při půjčce 100.000 Kč a doby splácení 3 roky podle předběžné kalkulačky, klient nejvíce přeplatí v UniCredit Bank, které nevrátí 100.000 Kč, ale cca 125.777 Kč, tedy o téměř 26.000 Kč více. Méně peněz klient celkem zaplatí v ČSOB, a to částku cca 114.311 Kč. Na rozdíl od těchto dvou bank, podstatně méně peněz zaplatí klienti v České spořitelně a Komerční bance. Celková částka k úhradě činí u obou z těchto bank kolem 109.000 Kč, což je o 5.000 méně, než v ČSOB a o zhruba o 17.000 méně, než v UniCredit Bank. Poslední sledovanou položkou je zřízení a vedení spořicího účtu. S porovnáváním této položky je to snadné, protože všechny zkoumané banky mají tuto službu zcela zdarma. Podíváme-li se na konečný součet všech plusů, můžeme vidět, že nejlepší parametry produktů má Komerční banka. Česká spořitelna s ČSOB se v tomto porovnání parametrů produktů nachází na stejné úrovni. UniCredit Bank má nejnižší počet plusů. Z důvodu její specifikace parametrů produktů v porovnání s ostatními bankami, nepřináší její konečné hodnocení vysokou vypovídající hodnotu a není tedy v celkovém pořadí uvedena. Celkové pořadí porovnání zvolených parametrů produktů tří konkurenčních bank je následující:

1. Komerční banka
2. Česká spořitelna, ČSOB
3. Česká spořitelna, ČSOB

### **4.3.2 Porovnání hodnocení jednotlivých okruhů bank v pražských pobočkách**

Pro každý okruh hodnocení je vytvořena tabulka znázorňující nejenom celkové body za jednotlivé zkoumané okruhy hodnocení, ale také celkové body jednotlivých kritérií hodnocení pro všechny zkoumané banky s pobočkou v Praze. Celkové body jednotlivých kritérií jsou dány jako součet všech bodů získaných za výzkumné otázky náležejících danému kritériu hodnocení (přehled odpovědí a bodového ohodnocení všech výzkumných otázek viz. předchozí kapitola). Celkové body za jednotlivé okruhy hodnocení jsou dány jako součet celkových bodů jednotlivých kritérií náležejících pro daný okruh. V rámci těchto součtových bodů je pro každý okruh hodnocení vytvořen

žebříček bank od nejlepší po nejhorší. Do porovnávání je započteno hodnocení všech výzkumných otázek. I těch, které vyžadují nějakou podmínku (okolnost). Například otázka, zda bylo možné se v době čekání posadit. V případě, že by výzkumník nečekal ve frontě, tedy žádný zákazník nebyl před ním, nemohl by dále hodnotit následující otázku: „Bylo možné se v době čekání posadit? Bylo sezení pohodlné?“ Jelikož ve všech případech výzkumník čekal alespoň 1 minutu, je možné do porovnání zahrnout všechny otázky tohoto kritéria. Stejně tak všichni pracovníci navštívených poboček v Praze během návštěvy alespoň jednou použili svůj počítač. Tím pádem lze do porovnání zařadit i dovednosti pracovníků všech bank. Porovnání hodnocení jednotlivých okruhů bude probíhat ve stejném pořadí jako při jejich vyhodnocení.

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Praze				Maximum možných celkových bodů
		Česká Spořitelna	Komerční Banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Orientace	Byl na pobočce někdo, kdo si všiml nově příchozího zákazníka a poradil mu? (v případě, že banka nevyužívá vyvolávací systém)	X	1	1	x	6
	Výzkumník neměl potíže s vyhledáváním požadované služby? (v případě, že banka využívá vyvolávací systém)	1	X	X	0	
	Jak byste hodnotil/a orientaci v bance?	4	3	5	3	
<b>Celkem body za orientaci</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	
Doba čekání	Jak dlouho výzkumník čekal, než se dostal na řadu?	4	5	5	5	5
<b>Celkem body za dobu čekání</b>		<b>4</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
Posezení	Byla možnost v době čekání posadit se?	1	1	1	1	2
	Bylo sezení pohodlné?	0	1	1	1	
<b>Celkem body za posezení</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>Celkem body za okruh</b>		<b>10</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>13</b>

Tabulka 18 Přehled získaných bodů za orientaci v bance a podmínky čekání u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že nejlepší **orientace v bance a podmínky čekání** jsou na pobočce v ČSOB. Ta získala 13 bodů, tedy maximální počet možných získaných bodů. O něco horší hodnocení této položky má Komerční banka, která získala ve všech kritériích hodnocení maximum bodů, až na samotnou orientaci v bance. Nejhorší celkové bodové ohodnocení daného okruhu mají pobočky České spořitelny a UniCredit Bank. V prvním případě se výzkumník v České spořitelně sice dobře orientoval, ale byla delší doba čekání a také ne dobré podmínky při čekání. V druhém případě je důvodem nenaplnění maximálního počtu bodů špatná orientace. Pořadí jednotlivých pražských poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Československá obchodní banka
2. Komerční banka
3. Česká spořitelna, UniCredit Bank
4. Česká spořitelna, UniCredit Bank

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Praze				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční Banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Otevírací doba	Jaká je otevírací doba pobočky?	4	3	1	3	6
	Má otevřeno i o víkendu?	0	0	0	0	
<b>Celkem body za otevírací dobu</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	
Vzhled a čistota pobočky	Byl v době návštěvy na prodejně pořádek?	1	1	1	1	7
	Byla pobočka vyzdobená květinami, obrazy či jinými dekoracemi?	0	1	1	1	
	Jak na výzkumníka prostředí působilo?	2	5	3	3	
<b>Celkem body za vzhled a čistotu pobočky</b>		<b>3</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
Dostupnost bankomatu	Byl k dispozici bankomat na vklad i výběr hotovosti?	1	1	1	1	1
<b>Celkem body za dostupnost bankomatu</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Celkem body za okruh:</b>		<b>8</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>14</b>

Tabulka 19 Přehled získaných bodů za prostředí u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování

Co se týká hodnocení **prostředí banky**, nejlépe se jeví Komerční banka. Ta získala 11 bodů ze 14. Bodovou srážku způsobila pouze otevírací doba pobočky, které byla připsána polovina bodů ze všech možných. Další je pobočka UniCredit Bank, která má celkové hodnocení prostředí podstatně horší. Body jsou sraženy nejenom za otevírací dobu, ale také za vzhled a čistotu na pobočce. V těsném závěsu je Česká spořitelna a Československá obchodní banka, které od sebe dělí jediný bod. Československá obchodní banka, v porovnání s ostatními bankami, má viditelně nejhorší otevírací dobu, což způsobilo její propad v celkovém pořadí na poslední místo. Nicméně ani pobočka České spořitelny se nepyšní vysokým celkovým bodovým ohodnocením. Získala pouze 8 bodů ze 14. A to i přesto, že má nejlépe vyhovující otevírací dobu ze všech. Avšak kritérium vztahující se na vzhled a čistotu pobočky, nedosáhlo ani polovinu celkového počtu možných získaných bodů. Pořadí jednotlivých pražských poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Komerční banka
2. UniCredit Bank
3. Česká spořitelna
4. Československá obchodní banka

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Praze				Maximum možných celkových bodů
		Česká Spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Přivítání	Představila/a se obsluhující pracovník/ce a podala zákazníkovi ruku?	0	1	1	1	7

	Udržoval/a oční kontakt?	1	1	1	1	
	Jak výzkumník hodnotí první dojem?	3	5	5	5	
<b>Celkem body za přivítání</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	<b>7</b>	
Prezentace a vystupování pracovníka	Projevoval/a zájem o zákazníka?	1	1	0	1	8
	Používal/a prodejní argumenty?	1	1	0	1	
	Pokusil/a se uzavřít prodej?	1	0	0	1	
	Jak byste hodnotil/a celkové vystupování a prezentaci?	4	4	2	4	
<b>Celkem body za prezentaci a vystupování pracovníka</b>		<b>7</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	
Úroveň komunikace	Bylo jeho/její vyjadřování slušné?	1	1	1	1	6
	Jak byste hodnotil/a komunikaci pracovníka/ce?	5	5	3	5	
<b>Celkem body za úroveň komunikace</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	
Dokončení obchodu	Poděkoval/a za návštěvu a pozval/a zákazníka k opětovné návštěvě?	0	1	0	1	2
	Došlo při loučení k podání ruky?	1	1	0	1	
<b>Celkem body za dokončení obchodu</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	
<b>Celkem body za okruh:</b>		<b>18</b>	<b>21</b>	<b>13</b>	<b>22</b>	<b>23</b>

Tabulka 20 Přehled získaných bodů za způsob jednání a chování personálu u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování

Dalším sledovaným okruhem je **způsob jednání a chování personálu**. Z tabulky číslo 20 je zřetelné, že jednoznačným vítězem tohoto okruhu je pobočka UniCredit Bank. Celkem získala 22 bodů z 23 možných. Pouze jediný bod jí byl sražen za prezentaci a vystupování pracovníka. O jediný bod méně získala Komerční banka, jejíž prezentace a vystupování pracovníka byla nepatrně horší. Mnohem horší celkové hodnocení tohoto okruhu, v porovnání s ostatními sledovanými pobočkami bank, má Česká spořitelna. Ta získala plný počet bodů pouze za hodnocení úrovně komunikace bankovního poradce. Všechny ostatní kritéria hodnocení, náležitějších do daného okruhu, nebyly stoprocentně vyhovující. Absolutně nejhorší však byla ČSOB. Ta celkem získala 13 bodů z 23. Což je, v rámci malého rozpětí a způsobu tohoto hodnocení, velmi nízké bodové ohodnocení. Kromě kritéria přivítání a úrovně komunikace byly ostatní kritéria, v porovnání s ostatními, zcela podprůměrné. Pořadí jednotlivých pražských poboček sledovaného okruhu je následující:

1. UniCredit Bank
2. Komerční banka
3. Česká spořitelna
4. Československá obchodní banka

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Praze				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Nabídka produktů	Kolik produktů bylo zákazníkovi samovolně nabídnuto?	3	6	1	4	9
	Byl nabídnut nějaký dodatečný produkt? (vyjma těch požadovaných)	1	1	0	1	
<b>Celkem body za nabídku produktů</b>		<b>4</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	
Výběr produktu	Kladl pracovník/ce potřebné otázky k nalezení vhodného produktu?	1	1	0	1	7
	Byl nalezen nějaký produkt vyhovující požadavkům zákazníka?	1	1	1	1	

	Jak hodnotíte snahu pracovníka/ce pomoci s výběrem?	3	5	1	5	
<b>Celkem body za výběr produktu</b>		5	7	2	7	
<b>Celkem body za okruh:</b>		9	14	3	12	15

Tabulka 21 Přehled získaných bodů za nabídku produktů a služeb u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování

Do celkového hodnocení bank s pobočkou v Praze je zahrnut i okruh **nabídka produktů a služeb**. Na základě pečlivého prostudování všech zkoumaných bank, výzkumník dospěl k závěru, že maximální počet produktů, které mají banky v nabídce pro své klienty, je 8. Mezi produkty, které banky nabízejí patří: účty, půjčky, hypotéky, spoření, investice, pojištění, internetové a mobilní bankovníctví a poradenské služby. V případě, že banka nabídla všechny tyto produkty klientovi, a kromě požadovaných produktů, ještě nějaký navíc, mohla za kritérium hodnocení nabídky produktů celkem získat 9 bodů. Toho nedosáhla ani jedna ze zkoumaných poboček. Nejvíce se však k tomu přiblížila pobočka Komerční banky se sedmi body. Naopak nejhorší v nabídce produktů skončila pobočka Československé obchodní banky. Která za toto kritérium získala jen 1 bod. Dalším dílčím kritériem daného okruhu je výběr produktu. Nejlepší úroveň služby týkající se pomoci s výběrem a nelezení vhodného produktu pro klienta vykazovaly Komerční banka a UniCredit Bank, které si připsaly maximální počet možných celkových bodů tohoto kritéria. O něco méně bodů pak získala Česká spořitelna a nejméně opět Československá obchodní banka. Podtrženo, sečteno, pořadí jednotlivých pražských poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Komerční banka
2. UniCredit Bank
3. Česká spořitelna
4. Československá obchodní banka

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Praze				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Odborné znalosti Personálu	Dokázal/a vše dostatečně vysvětlit?	1	1	0	1	3
	Uměl/a porovnat mezi sebou jednotlivé druhy nějakého produktu?	0	0	0	1	
	Byl/a schopný/á zákazníka obsloužit sám/a (bez asistence jiného pracovníka)?	1	1	0	1	
<b>Celkem body za odborné znalosti personálu</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	
Dovednosti pracovníka	Uměl/a dobře pracovat na počítači?	1	1	1	1	1
<b>Celkem body za dovednosti pracovníka</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Celkem body za okruh:</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Tabulka 22 Přehled získaných bodů za znalosti a dovednosti personálu u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování

**Znalosti a dovednosti personálu** je dalším okruhem zahrnující taková kritéria, v rámci kterých, jsou banky mezi sebou porovnávány. Nejlépe v tomto hodnocení vyšla UniCredit Bank, která získala celkem 4 body, tedy plný počet bodů. Další byla Komerční banka a Česká spořitelna. U obou dvou byly body sraženy za odborné znalosti

pracovníka. Zcela nejhorší byla pobočka ČSOB, kde bankovní poradce prokázal minimální odborné znalosti o nabízených produktech. Pořadí jednotlivých pražských poboček sledovaného okruhu je následující:

1. UniCredit Bank
2. Komerční banka, Česká spořitelna
3. Komerční banka, Česká spořitelna
4. Československá obchodní banka

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Praze				Maximum možných celkových bodů
		Česká Spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Oblečení	Dodržují zaměstnanci banky jednotný Dress code?	0	0	0	0	6
	Jak byste hodnotil/a oblečení pracovníka/ce?	3	5	2	5	
<b>Celkem body za oblečení</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
Samotný vzhled Pracovníka	Měl/a pracovník/ce upravené vlasy?	1	1	0	1	2
	Měl/a pracovník/ce upravené a čisté nehty?	1	1	1	1	
<b>Celkem body za samotný vzhled pracovníka</b>		<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
Hygienické návyky	Během návštěvy nebyl zaznamenán nějaký projev nedodržení osobní hygieny?	1	1	0	1	1
<b>Celkem body za hygienické návyky</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	
<b>Celkem body za okruh:</b>		<b>6</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

Tabulka 23 Přehled získaných bodů za vzhled a image personálu u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování

Posledním okruhem hodnocení je **vzhled a image personálu**. Celkový počet bodů tohoto okruhu je 9 bodů. S hodnocením tohoto okruhu to dopadlo poměrně dobře. Komerční banka a UniCredit Bank celkem získaly 8 bodů a dostaly se tak na přední pozice v celkovém pořadí hodnocení. Méně bodů je připsáno České spořitelně. Důvodem získání menšího celkového počtu bodů za tento okruh je bodové snížení kritéria hodnocení oblečení pracovníka. ČSOB je na tom, v porovnání s ostatními pobočkami bank, výrazně hůře. Celkem získala 3 body, což není ani polovina z celkového možného počtu bodů. Pořadí jednotlivých pražských poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Komerční banka, UniCredit Bank
2. Komerční banka, UniCredit Bank
3. Česká spořitelna
4. Československá obchodní banka



### 4.3.3 Porovnání hodnocení jednotlivých okruhů bank v hradeckých pobočkách

Stejně jako u porovnání hodnocení jednotlivých okruhů bank v pražských pobočkách, bude probíhat porovnání hodnocení bank v hradeckých pobočkách. I tady jsou celkové body za jednotlivé okruhy hodnocení dány jako součet celkových bodů jednotlivých kritérií náležejících pro daný okruh. V rámci těchto součtových bodů je pro každý okruh hodnocení vytvořen žebříček bank od nejlepší po nejhorší. Do porovnávání je započteno hodnocení všech výzkumných otázek. I těch, které vyžadují nějakou podmínku (okolnost).

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Hradci Králové				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Orientace	Byl na pobočce někdo, kdo si všiml nově příchozího zákazníka a poradil mu? (V případě, že banka nevyužívá vyvolávací systém)	X	1	X	1	6
	Výzkumník neměl potíže s vyhledáváním požadované služby? (v případě, že banka využívá vyvolávací systém)	1	X	0	X	
	Jak byste hodnotil/a orientaci v bance?	5	4	3	5	
<b>Celkem body za orientaci</b>		<b>6</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	
Doba čekání	Jak dlouho výzkumník čekal, než se dostal na řadu?	3	5	5	4	5
<b>Celkem body za dobu čekání</b>		<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	
Posezení	Byla možnost v době čekání posadit se?	1	0	1	1	2
	Bylo sezení pohodlné?	1	X	0	1	
<b>Celkem body za posezení</b>		<b>2</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	
<b>Celkem body za okruh</b>		<b>11</b>	<b>10</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>13</b>

Tabulka 24 Přehled získaných bodů za orientaci v bance a podmínky čekání u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování

V tabulce můžeme vidět, že celkové hodnocení **orientace v bance a podmínky čekání**, u všech bank v Hradci Králové, vyšlo relativně dobře. Nejvíce bodů získala pobočka UniCredit Bank, a to 12 bodů ze 13. Ztratila pouze jeden bod za dobu čekání. Ostatní kritéria tohoto okruhu dosahují maximálního celkového počtu bodů. Ostatní pobočky tvoří sestupnou jednobodovou posloupnost celkových bodů příslušného okruhu. Česká spořitelna, Komerční banka a ČSOB s celkovými body 11, 10 a 9. U pobočky ČSOB, bodovou ztrátu způsobilo, převážně kritérium samotné orientace v bance, jehož celkové hodnocení je průměrné. U pobočky Komerční banky je nutno podotknout, že jako jediná ze všech hradeckých poboček, má nulové hodnocení za kritérium posezení. Pořadí jednotlivých hradeckých poboček sledovaného okruhu je následující:

1. UniCredit Bank
2. Česká spořitelna
3. Komerční banka
4. ČSOB

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Hradci Králové				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Otevírací doba	Jaká je otevírací doba pobočky?	3	5	3	2	6
	Má otevřeno i o víkend?	0	1	0	0	
<b>Celkem body za otevírací dobu</b>		<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	
Vzhled a čistota Pobočky	Byl v době návštěvy na prodejně pořádek?	1	1	1	1	7
	Byla pobočka vyzdobená květinami, obrazy či jinými dekoracemi?	1	1	1	0	
	Jak na výzkumníka prostředí působilo?	3	5	3	4	
<b>Celkem body za vzhled a čistotu pobočky</b>		<b>5</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	
Dostupnost bankomatu	Byl k dispozici bankomat na vklad i výběr hotovosti?	1	1	1	1	1
<b>Celkem body za dostupnost bankomatu</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Celkem body za okruh:</b>		<b>9</b>	<b>14</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>14</b>

Tabulka 25 Přehled získaných bodů za prostředí u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování

Dalším okruhem hodnocení, na jehož základě celkových bodů jsou jednotlivé pobočky bank porovnávány, je **prostředí banky**. Absolutním vítězem tohoto okruhu je Komerční banka, která dosáhla maximálního počtu celkových bodů. Ve všech zkoumaných kritériích tedy měla stoprocentní úspěšnost. Ostatní pobočky jsou na tom podstatně hůře. O 5 bodů méně, v porovnání s Komerční bankou, získaly v celkovém hodnocení Česká spořitelna a ČSOB. Hodnocení jejich dílčích kritérií je naprosto shodné. Obě dvě mají průměrné hodnocení otevírací doby a dvoubodovou ztrátu za celkový vzhled a čistotu pobočky. Nejhorší celkové hodnocení má UniCredit Bank, zejména za nevyhovující otevírací dobu její pobočky. Pořadí jednotlivých hradeckých poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Komerční banka
2. Česká spořitelna, Československá obchodní banka
3. Česká spořitelna, Československá obchodní banka
4. UniCredit Bank

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Hradci Králové				Maximum možných celkových bodů
		Česká Spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Přivítání	Představila/a se obsluhující pracovník/ce a podala zákazníkovi ruku?	0	1	0	0	7
	Udržoval/a oční kontakt?	1	1	1	1	
	Jak výzkumník hodnotí první dojem?	1	3	3	2	

<b>Celkem body za přivítání</b>		<b>2</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	8
Prezentace a vystupování pracovníka	Projevoval/a zájem o zákazníka?	0	1	0	0	
	Používal/a prodejní argumenty?	0	1	0	0	
	Pokusil/a se uzavřít prodej?	0	1	0	0	
	Jak byste hodnotil/a celkové vystupování a prezentaci?	2	3	3	3	
<b>Celkem body za prezentaci a vystupování pracovníka</b>		<b>2</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	6
Úroveň komunikace	Bylo jeho/její vyjadřování slušné?	1	1	1	1	
	Jak byste hodnotil/a komunikaci pracovníka/ce?	5	5	5	5	
<b>Celkem body za úroveň komunikace</b>		<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	2
Dokončení obchodu	Poděkoval/a za návštěvu a pozval/a zákazníka k opětovné návštěvě?	0	1	0	0	
	Došlo při loučení k podání ruky?	0	1	1	0	
<b>Celkem body za dokončení obchodu</b>		<b>0</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	23
<b>Celkem body za okruh:</b>		<b>10</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	

Tabulka 26 Přehled získaných bodů za způsob jednání a chování personálu u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování

Dalším sledovaným okruhem je **způsob jednání a chování personálu**. Z tabulky je patrné, že v celkovém hodnocení tohoto okruhu nezískala ani jedna ze sledovaných poboček maximálního počtu bodů. Nejvíce se však k tomu přiblížila pobočka Komerční banky. Ta získala 19 bodů z 23 možných. Ta dosáhla, stejně jako ostatní konkurenční pobočky bank, plného počtu bodů za úroveň komunikace, ale podstatně více celkových bodů za přivítání, prezentaci a vystupování pracovníka i dokončení obchodu. I když v žádném z těchto kritérií nebyla stoprocentní, bodové hodnocení, v porovnání s ostatními bankami, má vysoké. U ostatních poboček bank je celkové hodnocení velmi nízké. Příčinou je nízké celkové bodové hodnocení jednotlivých kritérií tohoto okruhu. Nejhůře v tomto hodnocení skončila Česká spořitelna, která za způsob jednání a chování personálu získala pouze 10 bodů z 23, tudíž nedosáhla ani poloviny možných celkových bodů. Pořadí jednotlivých hradeckých poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Komerční banka
2. Československá obchodní banka
3. UniCredit Bank
4. Česká spořitelna

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Hradci Králové				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Nabídka produktů	Kolik produktů bylo zákazníkovi samovolně nabídnuto?	1	3	4	2	9
	Byl nabídnut nějaký dodatečný produkt? (vyjma těch požadovaných)	0	1	1	0	
<b>Celkem body za nabídku produktů</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	7
Výběr produktu	Kladl pracovník/ce potřebné otázky k nalezení vhodného produktu?	0	1	1	0	
	Byl nalezen nějaký produkt vyhovující požadavkům zákazníka?	1	1	1	1	

	Jak hodnotíte snahu pracovníka/ce pomoci s výběrem?	1	4	2	2	
<b>Celkem body za výběr produktu</b>		2	6	4	3	
<b>Celkem body za okruh:</b>		3	10	9	5	15

Tabulka 27 Přehled získaných bodů za nabídku produktů a služeb u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování

Další tabulka pojednává o tom, jak si vedly jednotlivé pobočky bank v **nabídce produktů a služeb**. Jak můžeme z tabulky vidět, ani tady žádná z bank nedosáhla plného počtu bodů. Nejlepší v tomto hodnocení je opět pobočka Komerční banky. Ta získala téměř maximálního bodového hodnocení za kritérium výběru produktu. Druhá v pořadí skončila pobočka ČSOB, která měla, v porovnání s Komerční bankou, o něco horší hodnocení za výběr produktu, ale lepší nabídku produktů. Ostatní pobočky bank, v tomto okruhu hodnocení, skončily velmi špatně. UniCredit bank získala pouze 5 bodů z 15, Česká spořitelna dokonce jenom body tři. Nízké celkové hodnocení je způsobeno velmi podprůměrným hodnocením všech kritérií tohoto okruhu. Pořadí jednotlivých hradeckých poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Komerční banka
2. Československá obchodní banka
3. UniCredit Bank
4. Česká spořitelna

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Hradci Králové				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Odborné znalosti Personálu	Dokázal/a vše dostatečně vysvětlit?	1	1	1	1	3
	Uměl/a porovnat mezi sebou jednotlivé druhy nějakého produktu?	0	1	1	0	
	Byl/a schopný/á zákazníka obsloužit sám/a (bez asistence jiného pracovníka)?	1	1	1	1	
<b>Celkem body za odborné znalosti personálu</b>		2	3	3	2	
Dovednosti pracovníka	Uměl/a dobře pracovat na počítači?	1	1	1	1	1
<b>Celkem body za dovednosti pracovníka</b>		1	1	1	1	
<b>Celkem body za okruh:</b>		3	4	4	3	4

Tabulka 28 Přehled získaných bodů za znalosti a dovednosti personálu u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování

Dalším okruhem hodnocení jsou **znalosti a dovednosti personálu**. V celkovém hodnocení tohoto okruhu vyšly všechny banky relativně dobře. Komerční banka a Československá obchodní banka získaly 4 body ze 4 možných. Ve všech kritériích tohoto okruhu měly tedy stoprocentní úspěšnost. Tříbodové hodnocení mají Česká spořitelna a UniCredit Bank. Hodnocení jejich dílčích kritérií bylo naprosto shodné, obě dvě ztratily bod za odborné znalosti personálu. Pořadí jednotlivých hradeckých poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Komerční banka, Československá obchodní banka
2. Komerční banka, Československá obchodní banka

3. Česká spořitelna, UniCredit Bank
4. Česká spořitelna, UniCredit Bank

Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Banky s pobočkou v Hradci Králové				Maximum možných celkových bodů
		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
Oblečení	Dodržují zaměstnanci banky jednotný Dress code?	0	0	0	0	6
	Jak byste hodnotil/a oblečení pracovníka/ce?	3	3	3	2	
<b>Celkem body za oblečení</b>		<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	
Samotný vzhled pracovníka	Měl/a pracovník/ce upravené vlasy?	0	0	1	0	2
	Měl/a pracovník/ce upravené a čisté nehty?	1	1	1	1	
<b>Celkem body za samotný vzhled pracovníka</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	
Hygienické návyky	Během návštěvy nebyl zaznamenán nějaký projev nedodržení osobní hygieny?	1	0	1	1	1
<b>Celkem body za hygienické návyky</b>		<b>1</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Celkem body za okruh:</b>		<b>5</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

Tabulka 29 Přehled získaných bodů za vzhled a image personálu u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování

Posledním sledovaným okruhem je **vzhled a image personálu**. Z tabulky můžeme vidět, že nejlepší hodnocení tohoto okruhu má Československá obchodní banka, která získala 6 bodů z 9 možných. V těsné blízkosti za ní skončila Česká spořitelna s 5 body. Obě tyto banky mají průměrné hodnocení za oblečení personálu. Nedobře v tomto hodnocení skončila Komerční banka a UniCredit Bank. Nízké celkové bodové hodnocení Komerční banky, v porovnání s ostatními bankami, způsobilo převážně nedodržování hygienických návyků. U UniCredit bank zase velmi nízký celkový počet bodů za oblečení personálu, za které získala pouze 2 body z 6 možných. Pořadí jednotlivých hradeckých poboček sledovaného okruhu je následující:

1. Československá obchodní banka
2. Česká spořitelna
3. Komerční banka, UniCredit Bank
4. Komerční banka, UniCredit Bank

#### 4.3.4 Porovnání celkového hodnocení a zjištěné nedostatky

V první části této kapitoly budou jednotlivé pobočky bank porovnány podle celkového součtu bodů za všechny okruhy hodnocení v Praze, následně v Hradci Králové. Stejně jako u porovnání hodnocení jednotlivých okruhů bank v pražských a hradeckých pobočkách, bude vytvořen žebříček bank od nejlepší po nejhorší. V druhé části této kapitoly, bude vybrána Česká spořitelna, u níž se provede porovnání v obou jejích pobočkách. Na závěr bude vytvořen souhrn zjištěných nedostatků České spořitelny. Na základě zjištěných nedostatků výzkumník zpracuje doporučení na zlepšení vybraných poboček České spořitelny.

Přehled celkového hodnocení všech zkoumaných poboček bank znázorňuje následující tabulka:

Okruhy hodnocení	Praha				Hradec Králové				Maximum možných celkových bodů
	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank	
<b>Orientace v bance a podmínky čekání</b>	10	11	13	10	11	10	9	12	13
<b>Prostředí banky</b>	8	11	7	9	9	14	9	8	14
<b>Způsob jednání a chování personálu</b>	18	21	13	22	10	19	14	12	23
<b>Nabídka produktů a služeb</b>	9	14	3	12	3	10	9	5	15
<b>Znalosti a dovednosti personálu</b>	3	3	1	4	3	4	4	3	4
<b>Vzhled a image personálu</b>	6	8	3	8	5	4	6	4	9
<b>Celkem body za všechny okruhy</b>	54	68	40	65	41	61	51	44	78
<b>Úspěšnost hodnocení v procentech</b>	69 %	87 %	51 %	83 %	53 %	78 %	65 %	56 %	100 %

Tabulka 30 Celkové hodnocení všech poboček bank-zdroj: vlastní zpracování

### Porovnání bank v Praze

Z tabulky je patrné, že všechny zkoumané banky v Praze dosáhly v celkovém bodování více jak 50% úspěšnosti. Nejvíce bodů za všechny okruhy hodnocení získala Komerční banka. A to 68 bodů ze 78 možných, tudíž ztratila v hodnocení pouhých 10 bodů. Její bodová ztráta je rozložena do všech okruhů hodnocení, v žádném tedy nedosáhla maximálního počtu bodů. Avšak, jak můžeme vidět z tabulky, ztráta v žádném z okruhů nebyla nijak významná. Pouhý tříbodový rozdíl za všechny okruhy hodnocení dělí pražskou pobočku UniCredit Bank od Komerční banky. Ta v celkovém hodnocení dosáhla 65 bodů a připsala si výbornou 83% úspěšnost celkového hodnocení. Mimo jiné, v porovnání s Komerční bankou, dosáhla alespoň v jednom ze všech okruhů hodnocení maximálního počtu bodů, konkrétně za znalosti a dovednosti personálu. O něco méně bodů pak získala Česká spořitelna. S celkovými 54 body dosáhla 69% úspěšnosti hodnocení. Velké bodové ztráty měla především za prostředí banky a za nabídku produktů. Poslední sledovaná banka s pobočkou v Praze byla Československá obchodní banka, která v porovnání s ostatními pražskými pobočkami nebyla v hodnocení tolik úspěšná. Ta o jeden procentní bod překročila hranici 50% úspěšnosti hodnocení. Celkem získala 40 bodů ze 78 možných. I přesto, že za orientaci v bance a podmínky čekání si vysloužila plný počet bodů, ve většině z dalších okruhů hodnocení byla téměř podprůměrná. Pořadí bank s pobočkou v Praze dle celkového hodnocení za všechny okruhy je následující:

1. Komerční banka
2. UniCredit Bank
3. Česká spořitelna
4. Československá obchodní banka

## **Porovnání bank v Hradci Králové**

Již na první pohled je patrné, že hradecké pobočky bank mají celkové hodnocení o něco horší než pražské. Každopádně, ani ony se nepropadly v celkovém hodnocení pod 50% úspěšnost hodnocení. Nejlepší bankou za všechny okruhy hodnocení se stala opět Komerční banka. Ta získala 61 bodů ze 78 maximálně možných. Komerční banka s pobočkou v Hradci Králové byla stoprocentně úspěšná již ve dvou okruzích hodnocení. A to za prostředí banky a znalosti a dovednosti personálu. Její úspěšnost hodnocení je 78 %. Druhá v pořadí skončila Československá obchodní banka s 51 celkovými body. I ona získala plný počet bodů za znalosti a dovednosti personálu. Velkou bodovou srážku však měla za způsob jednání a chování personálu. Ostatní dvě banky s pobočkou v Hradci Králové mají bodovou ztrátu daleko výraznější. UniCredit Bank získala jenom 44 bodů ze 78 možných, její úspěšnost hodnocení je tedy méně než 60 %. Body ji nebyly připsány zejména za způsob jednání a chování personálu, kde ztratila 11 bodů. Nejhorší v celkovém hodnocení je Česká spořitelna s 41 body. Za neúspěch v celkovém hodnocení mohou nízké body jednak za způsob jednání a chování personálu, tak i za nabídku produktů a služeb. Pořadí bank s pobočkou v Hradci Králové dle celkového hodnocení za všechny okruhy je následující:

1. Komerční banka
2. Československá obchodní banka
3. UniCredit Bank
4. Česká spořitelna

## **Porovnání České spořitelny v obou pobočkách**

Z tabulky 30 vyplývá, že maximálního možného součtu bodů za všechny okruhy hodnocení nedosáhla Česká spořitelna ani v jedné své zkoumané pobočce. Z tabulky je však jednoznačné, že lepší v celkovém hodnocení je Česká spořitelna s pobočkou v Praze. Ta získala 54 bodů. V porovnání s Českou spořitelnou v Hradci Králové, získala v celkovém součtu bodů za všechny okruhy hodnocení o 13 bodů více. Procentuálně je její úspěšnost hodnocení o 16 % lepší. Bodový náskok pražské pobočky České spořitelny zajistilo vysoké bodové hodnocení za způsob jednání a chování personálu. V tomto kritériu si banka v Praze připsala 18 bodů a banka v Hradci Králové o 8 bodů méně, tedy pouhých 10 bodů. Stejně tak měla Česká spořitelna v Praze podstatně více bodů za nabídku produktů a služeb. Za tento okruh získala 9 bodů, tedy třikrát více než pobočka v Hradci Králové. V hodnocení dalších okruhů byl bodový rozdíl minimální, u okruhu znalosti a dovednosti personálu dokonce nulový, kdy obě dvě pobočky banky za tento okruh získaly 3 body.

## **Zjištěné nedostatky České spořitelny**

Na základě všech uskutečněných porovnaní budou v této části vypsány veškeré zjištěné nedostatky České spořitelny na obou jejích pobočkách. Jelikož byly nedostatky spatřeny v každém okruhu hodnocení, výzkumník zmiňuje ty, které byly v porovnání s ostatními bankami, nejzávažnější a mohou vést ke snížení klientely banky či k neúspěchu v konkurenčním boji. Nejdříve jsou vypsány nedostatky týkající se úrovně kvality poskytovaných služeb, poté nedostatky, které nejsou spojené s kvalitami služeb, ale vztahující se na samotné produkty banky.

V České spořitelně v Praze je jedním ze zásadních nedostatků banky špatný vzhled pobočky. Příčinou jsou špinavé zdi, flekaté sedačky a nevyzdobené místnosti. V takovém prostředí se klient nemusí cítit příliš dobře. Co se týká prostředí na pobočce v Hradci Králové, velkým nedostatkem je rozvržení pracovní doby. Ta je různá v závislosti na pracovním dnu a zkrácená na konci pracovního týdne. Velké nedostatky byly taktéž vyzorovány ve způsobu jednání a chování personálu, kdy je u obou poboček špatné přivítání. V České spořitelně v Praze je tento problém zejména neformálního charakteru vystupování, kdy se personál klientovi nepředstaví, nepodá mu ruku a nenabídne žádné občerstvení. V České spořitelně v Hradci Králové je tento problém daleko závažnější. Nejenom, že bankovní poradce při přivítání vystupuje neformálně, ale má celkově špatný přístup k práci. Mimo jiné i to, že bankovní konzultantka v Hradci Králové během celého jednání neprojevuje téměř žádný zájem o klienta a nedostatečně klienta informuje o produktech banky. U obou poboček bank je navíc velmi špatné dokončení obchodu, kdy ani u jedné z nich, bankovní poradce nepoděkoval za návštěvu a nepozval zákazníka k opětovné návštěvě. Některé nedostatky byly zaznamenány i v nabídce produktů a služeb. Na pobočce v Hradci Králové zejména to, že bylo zákazníkovi nabídnuto minimum produktů, u obou poboček pak téměř nulová snaha pomoci s výběrem vhodného produktu. Dalším závažným nedostatkem je, že bankovní poradci, ani na jedné ze zkoumaných poboček, nebyli schopni porovnat jednotlivých druhů nějakého produktu. Klient tak nevidí mezi jednotlivými druhy produktu příliš velké rozdíly, což může vést ke špatnému výběru. Nedostatek byl zaznamenán i u samotného vzhledu pracovnice České spořitelny v Hradci Králové, jejíž neupravené a neumyté vlasy nezanechaly ve výzkumníkovi dobrý dojem.

Co se týká parametrů vybraných produktů, i tady je co vylepšovat. Česká spořitelna má některé doprovodné služby k produktům dražší než Komerční banka a Československá obchodní banka, v čemž výzkumník spatřuje další její nedostatek. Takřka každý člověk v dnešní době hledí právě na ceny produktů, porovnává je s konkurencí a při vysokých cenách má tendenci přecházet k firmám, kde jsou ceny nižší.



## 5 Závěrečná doporučení vybraným pobočkám České spořitelny

Obsahem této kapitoly bude navrhnout doporučení na odstranění zjištěných nedostatků pro zlepšení České spořitelny. Nejprve s pobočkou v Praze, následně s pobočkou v Hradci Králové. Návrh kroků vedoucích ke zlepšení vybraných poboček České spořitelny bude probíhat na základě získaných informací o jejich produktech a kvalitě poskytovaných služeb, které byly zjištěny během zkoumání výzkumníkem. Pro každý okruh hodnocení, ve kterém byly zjištěny nedostatky, bude pro obě pobočky České spořitelny, provedena rekapitulace zjištěných nedostatků a následně navržena možná řešení pro jejich odstranění.

### **Doporučení pro Českou spořitelnu s pobočkou v Praze:**

Hlavní nedostatky banky se týkaly těchto sledovaných okruhů hodnocení: Prostředí banky, způsob jednání a chování personálu a nabídky produktů a služeb. Ve všech těchto okruzích Česká spořitelna skončila v porovnání s ostatními konkurenčními bankami velmi špatně. Manažer příslušné pobočky by se měl tedy zaměřit, v rámci zlepšování své pobočky, právě na tyto okruhy. Po důkladném zhodnocení a porovnání výzkumník navrhuje příslušné bance tato doporučení:

Jako první výzkumník navrhuje novou výmalbu stěn. Pobočku by bylo dobré vyzdobit více květinami, obrazy či jinými dekoracemi, které prostor zútulní a klienti se budou v prostředí cítit příjemněji. Jelikož Česká spořitelna jako jediná ze všech bank má na svých pobočkách dětský koutek, měla by této výhody využít. Výzkumník doporučuje na tuto možnost své klienty s dětmi upozornit, např. již při vchodu do pobočky banky nebo na svých internetových stránkách. Výzkumník si je jist, že tato možnost mnohé klienty potěší a při vyřizování důležitých věcí, převážně těch, které trvají delší dobu, si budou moci vše vyřídit v klidu a bez starostí. Také během doby čekání by měly být klientům zajištěny lepší podmínky. Výzkumník navrhuje zainvestovat peněžní prostředky do nákupu nových pohodlnějších sedaček. Dalším nedostatkem pobočky bylo neprofesionální přivítání bankovní poradkyně. Jelikož je přivítání velmi důležité, neboť formuluje první dojem zákazníka, výzkumník striktně doporučuje vedení pobočky, aby své zaměstnance řádně poučil o základních zásadách správného a profesionálního přivítání. Tyto zásady by měly zahrnovat profesionální podání ruky, představení se a udržování očního kontaktu. Mimo jiné součástí doporučení je, aby se pracovníci již při přivítání na zákazníka usmívali a nabídli mu kávu či jiné občerstvení, v čemž Česká spořitelna silně zaostává. Klient se tak bude cítit lépe, bude mít pozitivní náladu a celkově se zlepší atmosféra obchodního jednání. Stejně tak důležité je ukončení obchodu. Aby jednání bylo užitečné a efektivní, největší snahu a zájem o klienta by měli mít pracovníci banky právě při loučení se s klientem. Důležité v tuto

chvíli je, zeptat se zákazníka, zda má ještě nějaké otázky, ujistit se o tom, jestli mu bylo vše dostatečně vysvětleno, řádně mu poděkovat za návštěvu, a především ho pozvat k opětovné návštěvě. Jelikož toto během návštěvy pobočky nebylo zaznamenáno, výzkumník doporučuje vedení banky, aby zaměstnance s těmito opatřeními nejenom seznámili, ale především dohlíželi na jejich dodržování, např. prostřednictvím průzkumů zaměřených na spokojenost zákazníků nebo pravidelných Mystery Shoppingů. Jak již bylo řečeno dříve, způsoby jednání a chování personálu jsou velmi důležité aspekty, které mají velký vliv na rozhodování zákazníka a na jeho celkovou spokojenost. Jelikož tyto aspekty na pražské pobočce České spořitelny nebyly zcela ideální, výzkumník dále bance navrhuje, konání pravidelných školení pro své zaměstnance. Tato školení budou sloužit k tomu, aby byly personálu neustále připomínány zásady správného jednání s klientem. Další nedostatky byly zmiňovány v nabídce produktů a služeb. I zde jsou problémy spojeny se sníženým zájmem personálu o klienta, neboť se bankovní poradkyně nesnažila zákazníkovi pomoci s výběrem vhodného produktu. Výzkumník doporučuje tento přístup zaměstnanců změnit tak, že se více bude zajímat o potřeby svých klientů. Důležité je neustálé kladení otázek. Jen tak bude obsluhující pracovník vědět, který produkt svému klientovi doporučit, popřípadě ho s ním rovnou sjednat. Zcela jistě by nebylo na škodu, kdyby bylo zaměstnancům čas od času připomínáno, co je smyslem jejich práce a za co jsou placeni. Výzkumník dále zjistil, že bankovní konzultantka neuměla porovnat mezi sebou jednotlivé druhy produktů, což může být způsobeno nedostatečnými znalostmi produktového portfolia. Z tohoto důvodu výzkumník navrhuje, aby byly znalosti zaměstnanců pravidelně prokazovány např. formou jednoduchých testů. Dalším důvodem neschopnosti jejich porovnání může být málo zkušeností s využíváním jednotlivých druhů produktů, které pracovník nezíská jinak než praxí.

### **Doporučení pro Českou spořitelnu s pobočkou v Hradci Králové:**

Hlavní nedostatky banky se týkaly těchto sledovaných okruhů hodnocení: prostředí banky, způsob jednání a chování personálu, nabídka produktů a služeb a vzhled a image personálu. Ve většině sledovaných okruhů hodnocení tedy hradecká pobočka České spořitelny nebyla úspěšná a v porovnání s ostatními konkurenčními bankami patří mezi nejhorší. Pro její celkové zlepšení, výzkumník navrhuje příslušné bance tato doporučení:

Nejdříve je potřeba se zaměřit na dobu, po kterou musel výzkumník čekat na pobočce, než se dostal na řadu. Jelikož doba čekání byla nejdelší ze všech navštívených poboček bank, výzkumník doporučuje tuto dobu co nejvíce zkrátit například tím, že bude otevřeno více přepážek. Tento krok však vyžaduje více pracovníků na pracovišti, a to ve stejný okamžik, což může být problém. Řešením je zvýšit kapacitu personálu. Toto řešení se sice odrazí v nákladech banky, ale odstraní výraznou nespokojenost klientů ještě před samotným obchodním jednáním, které tím pak nemusí být narušeno. Dále výzkumník doporučuje, aby během čekání byly klientům poskytnuty noviny, časopisy

či prospekty se svými produkty, které klientovi dobu čekání zkrátí. Další zjištěný nedostatek, který by se měla Česká spořitelna snažit odstranit, je rozvržení pracovní doby. Její pracovní doba je různá v závislosti na pracovním dnu. Výzkumník se domnívá, že tyto pracovní úlevy mohou být pro klienty banky velkou přítěží. Na druhou stranu, pobočka neuskutečňuje hromadnou přestávku, kdy je pobočka banky pro všechny zákazníky uzavřena. Výzkumník tak navrhuje bance pracovní dobu sjednotit s její pobočkou v Praze, která má taktéž nepřetržitou otevírací dobu, ale především stejnou ve všech pracovních dnech. Stejně jako na pobočce v Praze, další zásadní nedostatky byly spatřeny ve způsobu jednání a chování personálu. Výzkumník bance striktně doporučuje zlepšit jednání nejenom při přivítání klienta, ale také v průběhu jednání a v dokončení. Nejenom že bankovní konzultantka již při přivítání vystupovala neprofesionálně a neformálně (nepozdravila, nepodala zákazníkovi ruku a nic nenabídla), ale její přivítání bylo zcela lhostejné, neochotné s minimálním zájmem o klienta. Výzkumník tak doporučuje, aby vedení banky, stejně jako na pobočce v Praze, řádně poučilo své zaměstnance o základních zásadách správného a profesionálního přivítání. Součástí těchto zásad je profesionální podání ruky, představení se a udržování očního kontaktu. Jelikož přivítání je důležité pro utváření prvního dojmu, který má vliv na zbytek obchodního jednání, výzkumník taktéž doporučuje, aby se pracovníci usmívali a nabídli klientovi nějaké drobné občerstvení. Jelikož byl zájem minimální (téměř žádný) po celou dobu jednání, výzkumník doporučuje, aby manažer svým zaměstnancům vysvětlil podstatu jejich práce a důležitost každého jejich zákazníka. Dále pak nastavil heslo, kterým se bude řídit každý zaměstnanec banky: „Náš zákazník, náš pán.“. Tato opatření by manažer zpracoval do dokumentu, který budou mít k dispozici zaměstnanci na pobočce a dohlížel by na jejich dodržování. Zaměstnance, kteří mají znuděný přístup k práci, je potřeba více motivovat, například prostřednictvím různých benefitů či jiných odměn. Výzkumník doporučuje tyto odměny poskytovat za každou uzavřenou smlouvu s klientem. Zaměstnanci tak pochopí, že bez pozitivního přístupu k práci budou mít spokojených klientů daleko méně a jejich odměny budou nižší. Důležité je také, aby byli všichni bankovní poradci poučeni o tom, že ke každému zákazníkovi, bez ohledu na jeho věk, potřebu apod., se přistupuje stejně – stejná míra zájmu, ochoty a informovanosti. Stejně jako na pobočce v Praze, bylo velmi špatné dokončení. Správné dokončení by mělo probíhat tak, aby zákazník nabyl dojmu, že si bankovní poradce jeho návštěvy váží a bude mu ctít s ním dále spolupracovat. Z tohoto důvodu je nezbytné, aby každý bankovní poradce věděl, jak má ukončení obchodu probíhat. Důležité je zeptat se zákazníka, zda má ještě nějaké otázky; ujistit se o tom, jestli mu bylo vše dostatečně vysvětleno; řádně mu poděkovat za návštěvu a pozvat ho k opětovné návštěvě. Výzkumník doporučuje, aby manažer banky zaměstnance s těmito opatřeními řádně seznámil na školení, které bude povinné pro všechny bankovní poradce. Dodržování všech zásad a opatření, které bude zaměstnancům předloženo, je potřeba kontrolovat, např. prostřednictvím průzkumů spokojenosti zákazníků nebo pomocí pravidelných fiktivních nákupů či Mystery Shoppingů. Při nedodržování všech zásad a opatření, výzkumník doporučuje, aby byl zaměstnanec náležitě postihován, například

nevyplacením prémie. Co se týká nabídky produktů a služeb je potřeba, aby se personál více zajímal o přání a potřeby zákazníka. Důležité je neustále vyptávání se bankovním poradcem a snaha klientovi v maximální míře vyhovět. Výzkumník dále doporučuje, aby bylo zákazníkovi samovolně nabídnuto více produktů než jeden. Jen tak se může zákazník rozhodnout využívat u banky více produktů, i těch, o nichž ani nepřemýšlel. Dalším zjištěným nedostatkem bylo, že bankovní konzultantka neuměla porovnat mezi sebou jednotlivé druhy produktů. Jak již bylo řečeno u pražské pobočky České spořitelny, důvodem mohou být nedostatečné znalosti produktového portfolia nebo málo zkušeností s využíváním jednotlivých druhů produktů. Výzkumník tudíž i tady navrhuje, aby znalosti zaměstnanců byly pravidelně prokazovány např. formou jednoduchých testů. Česká spořitelna by měla taktéž dohlížet na vzhled svých pracovníků, aby do práce chodili vždy patřičně upraveni.

Dalším zjištěným nedostatkem České spořitelny, v porovnání s ostatními konkurenčními bankami, jsou ceny některých doprovodných služeb k produktům. Jak již bylo řečeno v předcházející kapitole, v dnešní době si lidé banky vybírají především podle cen produktů. Aby Česká spořitelna byla levnější než konkurence, je potřeba některé své produkty zlevnit. Konkrétně u základního osobního účtu mít nižší poplatek za výběry z cizího bankomatu a nižší poplatek za výběry v zahraničí. Česká spořitelna má taktéž v porovnání s ostatními bankami vysoký poplatek za zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr. Je nutné připomenout, že z důvodu rozsáhlé nabídky různých druhů jednotlivých produktů, bylo velmi obtížné vybrat takové, které budou spolu srovnatelné. Výsledky porovnávání tudíž nepřinášejí vysokou vypovídající hodnotu a je potřeba tato doporučení brát s určitou rezervou.

# Závěr

Cílem bakalářské práce bylo získat informace o produktech a úrovni kvality poskytovaných služeb pomocí efektivní metody Mystery Shopping. Pro účely průzkumu této bakalářské práce byly vybrány banky tzv. velké čtyřky, kterou tvoří Česká spořitelna, Komerční banka, Československá obchodní banka a UniCredit Bank. Banky byly zkoumány na dvou jejich pobočkách, a to v Praze a v Hradci Králové. Cílem bylo veškeré získané údaje zhodnotit, porovnat a identifikovat zásadní nedostatky, zejména v procesu poskytování služeb pro vybrané pobočky banky. Na základě zjištěných nedostatků bylo výzkumníkem navrženo doporučení pro zlepšení vybraných poboček České spořitelny. Pro správné využití metody Mystery Shopping, byl v praktické části definován problém a pečlivá příprava průzkumu. Následně byly provedeny fiktivní návštěvy jednotlivých zkoumaných bank, na základě kterých, výzkumník získal veškerá potřebná data, která byla následně vyhodnocena.

Ukázalo se, že ve většině sledovaných okruhů hodnocení měly sledované banky nedostatky. Zásadní nedostatky těchto okruhů na obou pobočkách všech bank se projevovaly především v prostředí banky, způsobu jednání a chování, a také v nabídce produktů a služeb. Po vyhodnocení a celkovém porovnání bank s pobočkou v Praze se ukázalo, že nejlepší bankou je Komerční banka, nejhorší Československá obchodní banka. Po vyhodnocení a porovnání bank s pobočkou v Hradci Králové, byla zvolena za nejlepší banku opět Komerční banka, nejhorší naopak Česká spořitelna. Obě dvě pobočky bank, které v porovnání s ostatními bankami z tohoto vyšly nejhůře, byly nedostatkové ve způsobu jednání a chování personálu. Nejsou to jediné identifikované nedostatky, avšak jsou nejvýraznější. Jelikož se jedná o okruh, který má významnou roli v zákaznické spokojenosti, výzkumník doporučuje Československé obchodní bance v Praze a České spořitelně v Hradci Králové, aby se v případě zájmu, v procesu zlepšování zaměřily právě na tyto aspekty: přivítání zákazníka, prezentaci a vystupování pracovníka a dokončení obchodu, jež byly hodnoceny nízkým počtem bodů.

Pro účely bakalářské práce byla Česká spořitelna zvolena za výchozí banku, které byly detailně popsány její hlavní nedostatky a navrhnuty kroky pro zlepšení jejích poboček. Je nutno připomenout, že nedostatků bylo zjištěno více, avšak pro účely této práce jsou vybrány ty nejzávažnější. Hlavní nedostatky na obou pobočkách České spořitelny byly zjištěny v těchto ze sledovaných okruhů hodnocení: prostředí banky, způsob jednání a chování personálu a nabídka produktů a služeb.

Přičemž se ukázalo, že v Praze nebyla banka dostatečně vyzdobena, obsluhující pracovníce se nepředstavila a nepodala zákazníkovi ruku, nepoděkovala za návštěvu a nepozvala zákazníka k opětovné návštěvě, a také neuměla porovnat mezi sebou jednotlivé druhy nějakého produktu. Na základě těchto zjištěných nedostatků byly v závěrečném doporučení navrženy kroky vedoucí ke zlepšení dané pobočky banky.

Kromě nové výmalby pobočky, jejího vyzdobení a nákupu nových pohodlnějších sedaček pro své klienty, by měla banka provést školení pro všechny své bankovní konzultanty, při kterém budou řádně poučeni jednak o zásadách správného a profesionálního přivítání zákazníka, a také o tom, co je důležité neopomenout sdělit a jaký postoj ke klientovi zaujmout při ukončení obchodu. Dále by měla banka využívat marketingového výzkumu ke kontrole dodržování všech zásad a opatření, především ke kontrole dalšího vývoje kvality poskytovaných služeb, a to např. prostřednictvím průzkumů zákaznické spokojenosti nebo pravidelných Mystery Shoppingů. Z důvodu snížené snahy pracovníka pomoci klientovi s výběrem, bylo výzkumníkem doporučeno, aby se bankovní poradci více zajímali o přání a potřeby zákazníka tak, že budou neustále klást otázky pro nalezení vhodného produktu. Součástí doporučení bylo i pravidelné prokazování znalostí bankovních poradců např. formou jednoduchých testů, z důvodu nedostatečné znalosti produktového portfolia banky.

Z celkového hodnocení je evidentní, že Česká spořitelna v Hradci Králové si vedla podstatně hůře. U hradecké pobočky České spořitelny se ukázalo, že má navíc oproti pražské pobočce nevyhovující otevírací dobu, nebyl projevován zájem o zákazníka a bankovní konzultantka nebyla dostatečně upravená. Na základě těchto závěrů byly v závěrečném doporučení navrženy kroky vedoucí ke zlepšení dané pobočky banky. Tyto kroky zahrnovaly jednak zkrácení doby čekání, kdy výzkumník doporučil otevírat více poboček. V případě nedostatku personálu zvýšit kapacitu zaměstnanců. Dále poskytnout svým klientům v době čekání nějaké tiskoviny, které klientovi dobu čekání příjemní a především urychlí. Dalším krokem bylo upravit otevírací dobu. Od pondělí do pátku by bylo otevřeno nepřetržitě se stejnou pracovní dobou každý pracovní den. Stejně jako u její pražské pobočky, by měla banka provést školení pro všechny své bankovní konzultanty, kde budou řádně poučeny o základních zásadách správného a profesionálního přivítání a ukončení obchodu. Z důvodu sníženého zájmu a ochoty bylo doporučeno, aby byla zaměstnancům vysvětlena podstata jejich práce, důležitost každého jejich zákazníka a nutnost ke všem klientům přistupovat stejnou měrou. Vše zpracovat do dokumentu, který bude mít personál k dispozici a bude se dbát na jeho dodržování. Zaměstnance s laxním přístupem více motivovat, například prostřednictvím různých benefitů či jiných odměn. Doporučeny byly odměny za každou uzavřenou smlouvu s klientem. Dále kontrolovat kvalitu poskytovaných služeb, např. prostřednictvím průzkumů na spokojenost zákazníků nebo pomocí pravidelných fiktivních nákupů. Při nedodržování všech zásad, výzkumník doporučil, aby byl zaměstnanec náležitě postihován, například nevyplacením prémie. Dalším krokem vedoucím ke zlepšení bylo, aby se personál víc zajímal o přání a potřeby zákazníka. Výzkumník dále doporučil, aby bylo zákazníkovi samovolně nabídnuto více produktů než jeden. Stejně jako na pobočce v Praze by měly být znalosti zaměstnanců pravidelně prokazovány např. formou jednoduchých testů. Součástí doporučení bylo i více dbát na lepší vzhled bankovních poradců.

Pro Českou spořitelnu bylo na základě porovnání s konkurenčními bankami zjištěno, že má některé doprovodné služby k svým produktům dražší. Aby Česká spořitelna byla levnější než konkurence, bylo doporučeno zlevnění některých produktů. Je nutno znovu podotknout, že z důvodu rozsáhlé nabídky různých druhů jednotlivých produktů, bylo velmi obtížné vybrat takové, které budou spolu srovnatelné. Výsledky porovnávání tudíž nepřinášejí vysokou vypovídající hodnotu a je potřeba tato doporučení brát s určitou rezervou.

V úplném závěru výzkumník dává na vědomí, že veškerá doporučení je potřeba přijímat s vědomím, že průzkum má, vzhledem k nízkému počtu realizovaných fiktivních návštěv, omezenou vypovídající hodnotu. K potvrzení výsledků by bylo vhodné provést tyto návštěvy na více pobočkách jednotlivých bank.

# Seznam použitých zdrojů

1. BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-717-9577-1.
2. BURDA, Alexandr a Eva VAVREČKOVÁ, 2014. *Mystery shopping: analýza*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu. ISBN 978-80-7510-132-7.
3. BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ, 2011. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu. ISBN 978-80-7248-663-2.
4. Evaluation Research, ©2006. *Socialresearchmethods* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://socialresearchmethods.net/kb/evaluation.php>
5. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0385-8.
6. HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
7. KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
8. KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2015. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní. Eupress. ISBN 978-80-7408-100-2.
9. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
10. KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.
11. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
12. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.



13. Mystery Shopping patří dnes mezi nejžádanější výzkumné metody, Ipsos [online]. 9. března 2015 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/cs-cz/mystery-shopping-patri-dnes-mezi-nejzadanejsi-vyzkumne-metody>
14. NEWHOUSE, Ilisha S., c2004. *Mystery shopping made simple*. New York: McGraw-Hill. ISBN 978-0-07-144002-8.
15. O MYSTERY SHOPPINGU, ©2016. *Mysteryshopping* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>
16. Search Results for: mystery shopping, ©1999-2018. *Jobmonkey* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.jobmonkey.com/?values%5B2%5D.value=&submit.quickJobSearch=&s=mystery+shopping&realm=http%3A%2F%2Fwww.jobmonkey.com%2F>
17. STAŇKOVÁ, Pavla a Marcela VACULÍKOVÁ, 2017. *Mystery Shopping as an Instrument of Marketing Research: E+M Ekonomie a Management*. [online]. s. 108-113 [cit. 2018-04-24]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <https://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1001540>
18. STAŇKOVÁ, Pavla, Růžena VORLOVÁ a Ilona VLČKOVÁ, 2010. *Marketing obchodu a služeb: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 2., upr. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-927-3.
19. STUCKER, Cathy, 2015. *The Mystery Shopper's Manual* [online]. 7th edition. Special Interests Publishing [cit. 2018-04-21]. ISBN 978-1-888983-51-7.
20. TAHAL, Radek, 2015. *Základní metody sběru primárních dat v marketingovém výzkumu*. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-585-5.
21. TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-271-0206-8.
22. URBÁNEK, Tomáš, 2010. *Marketing*. Praha: Alfa Nakladatelství. Management studium (Alfa Nakladatelství). ISBN 978-80-87197-17-2.
23. ÚVOD DO MYSTERY SHOPPINGU, *Mystery-shopping* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.mystery-shopping.cz/pages/uvodDoMs.html>
24. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.
25. WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

26. What is Mystery call definition?, 2015. *Digitalmarketing-glossary* [online]. 10. května 2015 [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <http://www.digitalmarketing-glossary.com/What-is-Mystery-call-definition>

27. WHY WORK WITH SEELEVEL HX MYSTERY SHOPPING AGENCY?, ©2017. *Seelevelhx* [online]. [cit. 2018-04-24]. Dostupné z: <https://www.seelevelhx.com/blog/post/a-little-history-about-mystery-shopping>

28. ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2010. *Marketing*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115-4.

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled základních metod sběru dat-zdroj: Marketing při utváření podnikové strategie, 2015, s. 103.....	16
Tabulka 2 Orientace v bance a podmínky čekání-zdroj: vlastní zpracování .....	34
Tabulka 3 Prostředí banky-zdroj: vlastní zpracování .....	35
Tabulka 4 Způsob jednání a chování personálu-zdroj: vlastní zpracování .....	35
Tabulka 5 Produkty a služby banky-zdroj: vlastní zpracování .....	36
Tabulka 6 Znalosti a dovednosti personálu-zdroj: vlastní zpracování.....	36
Tabulka 7 Vzhled a image personálu-zdroj: vlastní zpracování.....	37
Tabulka 8 Podmínka hodnocení doby čekání-zdroj: vlastní zpracování .....	39
Tabulka 9 Časový rozvrh-zdroj: vlastní zpracování.....	40
Tabulka 10 Bodové hodnocení orientace v bance a podmínky čekání-zdroj: vlastní zpracování .....	42
Tabulka 11 Bodové hodnocení prostředí banky-zdroj: vlastní zpracování .....	44
Tabulka 12 Bodové hodnocení způsob jednání a chování personálu-zdroj: vlastní zpracování .....	46
Tabulka 13 Bodové hodnocení nabídka produktů a služeb-zdroj: vlastní zpracování.....	48
Tabulka 14 Vybrané parametry jednotlivých produktů-zdroj: vlastní zpracování.....	49
Tabulka 15 Bodové hodnocení znalosti a dovednosti personálu-zdroj: vlastní zpracování .....	50
Tabulka 16 Bodové hodnocení vzhled a image personálu-zdroj: vlastní zpracování ..	51
Tabulka 17 Celkové hodnocení vybraných parametrů jednotlivých produktů-zdroj: vlastní zpracování .....	52
Tabulka 18 Přehled získaných bodů za orientaci v bance a podmínky čekání u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování .....	55
Tabulka 19 Přehled získaných bodů za prostředí u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování .....	56

Tabulka 20 Přehled získaných bodů za způsob jednání a chování personálu u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování .....	57
Tabulka 21 Přehled získaných bodů za nabídku produktů a služeb u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování.....	58
Tabulka 22 Přehled získaných bodů za znalosti a dovednosti personálu u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování .....	58
Tabulka 23 Přehled získaných bodů za vzhled a image personálu u poboček bank v Praze-zdroj: vlastní zpracování.....	59
Tabulka 24 Přehled získaných bodů za orientaci v bance a podmínky čekání u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování .....	60
Tabulka 25 Přehled získaných bodů za prostředí u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování.....	61
Tabulka 26 Přehled získaných bodů za způsob jednání a chování personálu u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování.....	62
Tabulka 27 Přehled získaných bodů za nabídku produktů a služeb u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 28 Přehled získaných bodů za znalosti a dovednosti personálu u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování.....	63
Tabulka 29 Přehled získaných bodů za vzhled a image personálu u poboček bank v Hradci Králové-zdroj: vlastní zpracování.....	64
Tabulka 30 Celkové hodnocení všech poboček bank-zdroj: vlastní zpracování .....	65

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Záznamový dokument 1 .....	83
Příloha 2 Záznamový dokument 2.....	83

<b>Záznamový dokument</b>			Odpovědi		Hodnocení uzavřené otázky (0/1)		Hodnocení otevřené otázky (1-5)		Celkové body jednotlivých kritérií	
<b>Název banky:</b> <b>Adresa pobočky:</b> <b>Datum návštěvy:</b>										
Okruhy hodnocení	Kritéria hodnocení	Výzkumné otázky	Praha	Hradec Králové	Praha	Hradec Králové	Praha	Hradec Králové	Praha	Hradec Krá-
Orientace v bance a podmínky čekání	Orientace	Byl na pobočce někdo, kdo si všiml nově přichozícího zákazníka a poradil mu? (v případě, že banka nevyužívá vyvolávací systém)								
		Výzkumník neměl potíže s vyhledávaním požadované služby? (v případě, že banka využívá vyvolávací systém)								
		Jak byste hodnotil/a orientaci v bance?								
	Doba čekání	Jak dlouho výzkumník čekal, než se dostal na řadu?								
	Posezení	Byla možnost v době čekání posadit se?								
		Bylo sezení pohodlné?								
<b>Celkové body</b>										

Prostředí banky	Otevírací doba	Jaká je oteví- rací doba po- bočky?									
		Má otevřeno i o víkendu?									
	Vzhled a čistota pobočky	Byl v době ná- vštěvy na pro- dejně pořá- dek?									
		Byla pobočka vyzdobená květinami, ob- razy či jinými dekoracemi?									
		Jak na vý- zkumníka pro- středí banky působilo?									
Dostup- nost banko- matu	Byl k dispozici bankomat na výběr i vklad hotovosti?										
<b>Celkové body</b>											
Způsob jed- nání a chování personálu	Přivítání	Představil/a se obsluhující pracovník/ce a podala zákaz- níkovi ruku?									
		Udržoval/a oční kontakt?									
		Jak výzkumník hodnotí první dojem?									
	Prezen- tace a vystupo- vání pra- covníka	Projevoval/a zájem o kli- enta?									
		Používal/a prodejní argu- menty?									
		Pokusil/a se uzavřít prodej?									
		Jak byste hod- notil/a celkové									

		vystupování a prezentaci pracovníka/ce?								
	Úroveň komunikace	Bylo jeho/její vyjadřování slušné?								
		Jak byste hodnotil/a komunikaci pracovníka/ce?								
	Dokončení obchodu	Poděkoval/a za návštěvu a pozval/a zákazníka k opětovné návštěvě?								
		Došlo při loučení k podání ruky?								
<b>Celkové body</b>										
Nabídka produktů a služeb	Nabídka produktů	Kolik produktů bylo zákazníkovi samovolně nabídnuto?								
		Byl nabídnut nějaký dodatečný produkt? (vyjma těch požadovaných)								
	Výběr produktu	Kladl/a pracovník/ce potřebné otázky k nalezení vhodného produktu?								
		Byl nalezen nějaký produkt vyhovující požadavkům zákazníka?								

		Jak hodnotí snahu pracovníka/ce pomoci s výběrem?									
<b>Celkové body</b>											
Znalosti a dovednosti personálu	Odborné znalosti pracovníka	Dokázal/a vše dostatečně vysvětlit?									
		Uměl/a porovnat mezi sebou jednotlivé druhy nějakého produktu?									
		Byl/a schopný/á zákazníka obsloužit sám/a (bez asistence jiného pracovníka)?									
	Dovednosti pracovníka	Uměl/a dobře pracovat na počítači?									
<b>Celkové body</b>											
Vzhled a image personálu	Oblečení	Dodržují zaměstnanci banky jednotný Dress code?									
		Jak byste hodnotil/a oblečení pracovníka/ce									
	Samotný vzhled pracovníka	Měl/a pracovník/ce upravené vlasy?									
		Měl/a pracovník/ce upravené a čisté nehty?									

	Hygienické návyky	Během návštěvy nebyl zaznamenán nějaký projev nedodržení osobní hygieny?								
<b>Celkové body</b>										

Příloha 1 Záznamový dokument 1

		Česká spořitelna	Komerční banka	ČSOB	UniCredit Bank
<b>Vybrané parametry produktů</b>	Vedení základního osobního účtu (vyjma studentského)				
	Tuzemské příchozí platby				
	Tuzemské odchozí platby				
	Nabízí tento účet bezplatné výběry z vlastních bankomatů				
	Výběry z cizího bankomatu				
	Výběry ze zahraničí				
	Má banka k dispozici k účtu bezplatné internetové a mobilní bankovníctví?				
	<b>Údaje k požadovanému úvěru (Půjčka na vybavení bytu, ve výši 100 000 Kč, doba splácení 3 roky.)</b>				
	Poplatek za zpracování a vyhodnocení žádosti o úvěr				
	Měsíční splátka:				
	Úroková sazba:				
	Celkem zaplatím:				
	Zřízení a vedení spořicího účtu				

Příloha 2 Záznamový dokument 2



