

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Zvyšování kvality prodeje motorových vozů pomocí metody
Mystery Shopping

Improving the Quality of Sales of Motor Cars Using Mystery
Shopping

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Personální management v průmyslových podnicích

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

KUBÍČEK

JIŘÍ

2018

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Kubiček	Jméno:	Jiří	Osobní číslo:	460719
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Personální management v průmyslových podnicích				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Zvyšování kvality prodeje motorových vozů pomocí metody mystery shopping

Název bakalářské práce anglicky:
Improving the Quality of Sales of Motor Cars Using Mystery Shopping

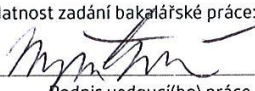
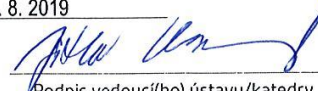

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem této práce je zvýšit kvalitu prodeje a prodejních procesů motorových vozů ve společnosti Auto Jarov s.r.o. za pomoci metody mystery shopping. Obecnějším cílem je popsání průběhu a navržení řešení a vyhodnocení.
PŘÍNOS: Návrh opatření, na základě provedeného MS, která zvýší kvalitu prodejních procesů ve firmě Auto Jarov s.r.o.
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - Mystery shopping (MS), Představitelé MS, Typy MS a jejich průběh, Vyhodnocení, Proč by si měla firma MS objednat, Práce s výsledky, Největší MS agentury v ČR; 3. Praktická část - Obdržení objednávky od firmy, Výběr vhodné metody a mystery shoppera, Příprava scénáře, Nástroje, Průběh MS, Spracování výsledků, Opatření; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:
BURDA, A et al. Mystery shopping: prolegomena. Opava: Slezská univerzita v Opavě, 2011.
NEWHOUSE, I. Mystery Shopping Made Simple. New York: McGraw-Hill Professional, 2004
HRONÍK, F.: Hodnocení pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006.
ČICHOVSKÝ, L.: Marketingový výzkum. 2. aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011


Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení pedagogických a psychologických studií

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

26-04-2018	
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

KUBÍČEK, Jiří. *Zvyšování kvality prodeje motorových vozů 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 vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém 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: 24. 04. 2018

Podpis:

Poděkování

Chtěl bych poděkovat paní PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala.

Abstrakt

Tato práce se zabývá metodou marketingového výzkumu Mystery Shopping a jejím využitím při zvyšování kvality prodeje motorových vozů. Data pro tuto práci byla získána ve společnosti AUTO JAROV s.r.o, kde byl také autorem proveden samostatný Mystery Shopping s cílem popsat a přiblížit celý proces hodnocení kvality v dané společnosti. Díky získaným poznatkům byly zodpovězeny všechny výzkumné otázky, které si autor v úvodu praktické části této práce položil. Dle výsledků těchto otázek může být s jistotou řečeno, že metoda Mystery Shopping může mít zásadní vliv na zvyšování kvality prodeje, spokojenosti zákazníka i zvyšování zisku společnosti. Firmy by tedy měly proaktivně využívat metodu Mystery Shopping a v případě potřeby aplikovat taková nápravná opatření, která zlepší nejen výsledky budoucích Mystery Shoppingů, ale především kvalitu poskytovaných služeb.

Klíčová slova

Mystery Shopping, fiktivní nákup, zvyšování kvality, zvyšování zisku, marketingový výzkum, prodej

Abstract

This thesis is focused on the Mystery Shopping marketing research method and its use in increasing the quality of sales of motor cars. The data for this work was obtained at AUTO JAROV s.r.o, where Mystery Shopping was also realized by the author, in order to describe the entire quality assessment process in the company. Thanks to the acquired knowledge, all the research questions that the author put in the introduction of the practical part of the thesis were answered. Based on these questions, it can be said with certainty that the Mystery Shopping method can have a significant impact on increasing sales quality, customer satisfaction and profit. Therefore, companies should proactively use the Mystery Shopping method and, if necessary, apply remedial measures that will improve not only the results of future Mystery Shopping, but above all the quality of the services provided.

Key words

Mystery Shopping, Secret Shopping, quality improvement, income increase, marketing research, sales

Obsah

Úvod	5
1 Marketing služeb	7
2 Osobní prodej	9
2.1 Proces a fáze osobního prodeje.....	10
3 Marketingový výzkum.....	13
3.1 Druhy marketingového výzkumu.....	13
3.2 Rozdělení výzkumných dat	15
3.2.1 Primární data	15
3.2.2 Sekundární data	15
4 Mystery Shopping	17
4.1 Historie Mystery Shoppingu	18
4.2 Fáze Mystery Shoppingu.....	19
4.3 Formy Mystery Shoppingu.....	20
4.4 Etické standardy Mystery Shoppingu SIMAR.....	22
5 Metodika praktické části	25
6 Mystery Shopping v AUTO JAROV s.r.o.	26
6.1 AUTO JAROV s.r.o.	26
6.2 Využití Mystery Shoppingu v AUTO JAROV	26
6.2.1 Rozdělení Mystery Shoppingu.....	27
6.3 Fáze interního Mystery Shoppingu.....	28
6.3.1 Definice problému.....	28
6.3.2 Vytvoření výzkumného nástroje	29
6.3.3 Výběr Mystery Shoppera a jeho proškolení	32
6.3.4 Sběr dat	33
6.3.5 Zpracování výsledků	35
7 Porovnání výsledků z minulých let	37
7.1 Počet prodaných vozů	38
7.2 Kvalitativní bonus	39
8 Vyhodnocení výzkumných otázek.....	41

9	Návrh opatření	43
	Závěr	45
	Seznam použité literatury	47
	Internetové zdroje	48
	Seznam obrázků.....	49
	Seznam tabulek	50
	Seznam grafů.....	51
	Seznam příloh.....	52

Úvod

Díky rostoucím nárokům a požadavkům zákazníků je v současné době kladen stále větší důraz na kvalitu, jedinečnost a konkurenceschopnost produktů. Může se jednat o spotřební zboží, služby nebo luxusní statky, které zákazník nakupuje jen zřídka. Mnohé tyto produkty jsou lidem nabízeny či zprostředkovávány firemními prodejci, a to buď přímo v prodejně, nebo také přes telefon či elektronickou poštu. Tito prodejci jsou ale často zaměřeni pouze na množství prodaných produktů a ne na způsob jejich prodeje. Je třeba, aby během nákupního procesu prodávající porozuměl potřebám zákazníka a aby se snažil profesionálně, poctivě a s pokorou tyto potřeby naplnit.

V praxi se lze velice často setkávat s tím, že rozhodnutí o koupi či ne koupi produktu, je ovlivněno nejen ukazateli, jako je například cena, životnost nebo užitek, ale rozhoduje rovněž ochota, odborná znalost daného produktu či chování prodejce. Vždyť prodej kromě zmíněných ukazatelů ovlivňují v neposlední řadě emoce. Marketingový výzkum je jedním z nástrojů, který představuje důležitý prvek ke zjišťování a vyhodnocování nabízených služeb. Pomáhá firmám odhalit jejich silná i slabá místa. Jedním z nástrojů marketingového výzkumu, který se využívá především k odhalení nedostatků při jednání se zákazníkem, je metoda Mystery Shopping. Díky této metodě mohou manažeři poskytovat zpětnou vazbu svým podřízeným, a tím pomoci zvýšit kvalitu prodeje. Protože hlavním cílem metody Mystery Shopping je získat co nejvíce objektivních informací o současném stavu poskytování služeb, vyhodnotit zjištěné nedostatky a navrhnout opatření, která povedou k jejich odstranění, znamená to, že tuto metodu využívá v současnosti více a více firem. Nakonec každý nástroj, který pomůže k větší ziskovosti firmy a spokojenosti zákazníků, je pro řízení vhodný.

Tato práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část této práce vychází z odborné literatury a zaměřuje se především na marketingový výzkum, ze kterého metoda Mystery Shopping vychází, a jeho typy. Dále je v této části popsán samotný pojem Mystery Shopping, jeho techniky a metody, které jsou využívány a jeho jednotlivé fáze.

Praktická část práce se zabývá procesem hodnocení kvality prodejního procesu u prodejců ve společnosti AUTO JAROV s.r.o. Hlavním cílem této práce je představit metodu Mystery shopping a s využitím této metody následně realizovat ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o. hodnocení kvality prodejních služeb na showroomu značky Volkswagen. Pokusit se objektivně tyto služby, které jsou zákazníkovi od prodejců vozidel poskytovány, zhodnotit a v případě zjištěných nedostatků navrhnout možná opatření a řešení, která povedou k jejich zlepšení.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Marketing služeb

Abychom přesně pochopili obsah a důležitost Mystery Shoppingu je důležité nejdříve pochopit, co znamená marketing služeb a marketingový výzkum.

Pojem marketing lze specifikovat jako souhrn činností, jejichž cílem je předvídání, zjišťování, stimulování a uspokojování potřeb zákazníka, přičemž ale současně musí být naplněny cíle dané organizace. Musíme tak klást velký důraz na orientaci zákazníka a jeho potřeby, ale neohrožovat tím cíle firmy. (Zamazalová, 2010, s. 3-4)

Služba je termín s nejednoznačnou definicí. Služba uspokojuje potřebu zákazníka, a to pomocí interakce s ním nebo jeho majetkem. Podle Americké marketingové asociace lze služby definovat takto:

„Služby jsou samostatně identifikovatelné, především nehmotné činnosti, které poskytují uspokojení potřeb a nemusí být nutně spojovány s prodejem výrobku nebo jiné služby. Produkce služeb může, ale nemusí vyžadovat užití hmotného zboží. Je-li však toto užití nutné, nedochází k transferu vlastnictví tohoto hmotného zboží.“ (Vašítková, 2014, s. 16)

Kotler a Keller (2007, s. 44) definují službu takto: *„Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může, ale nemusí, být spojeno s hmotným produktem.“*

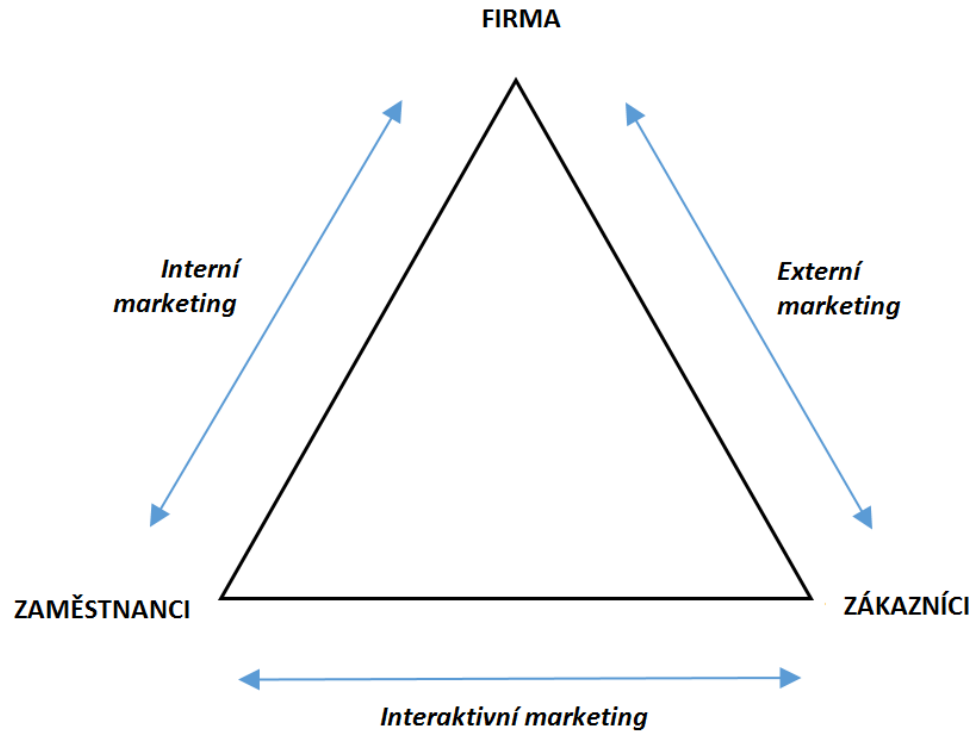
Podle obou definic je zřejmé, že služby jsou nehmotné, a to proto, že je nelze vnímat žádným ze smyslů. Nejde je slyšet, vidět, cítit, chutnat či hmatat. Právě díky této skutečnosti je většinou zákazník při jejich nákupu více nejistý a mnohem složitěji se mu hodnotí konkurující se služby. Obecně lze říci, že v oblasti služeb klade zákazník vysoký důraz na doporučení od rodiny či přátel, tj. na ústní reklamu. Služba je velice závislá na lidském faktoru, proto je pro firmy tak důležité, jaký personál na poskytování služeb vyberou. Pro služby je zároveň charakteristická určitá neoddělitelnost. Což znamená, že jsou služby obvykle spotřebovány ve stejném místě a čase, jako jsou vyrobeny. Zároveň je pro služby typické, že si je zákazník mnohdy spojuje s člověkem, který je poskytuje. Z tohoto důvodu tvoří lidé ve službách velikou část samotné hodnoty služby. Dalším charakteristickým rysem služeb je heterogenita, což znamená, že je poměrně obtížné stanovit normy chování a jejich patentování. A v neposlední řadě je pro služby typické, že je nelze vlastnit. (Vašítková, 2014, s. 16-20)

Na základě výše uvedených informací vyžaduje marketing služeb kromě tradiční 4P (cena, místo, produkt a propagace) ještě další tři stěžejní prvky. A to (Kotler, 2014, s. 44-45):

- Služba zákazníkovi (neboli externí marketing), což znamená činnosti spojené s přípravou, distribucí, propagací či vyúčtováním služeb.
- Procesy (neboli interaktivní marketing), ten spočívá ve zručnosti zaměstnanců v kontaktu se zákazníky.

- Lidé (neboli interní marketing), zde si představme především činnosti spojené s přípravou a se školením zaměstnanců, jejich motivování pro poskytování služeb.

Obrázek 1 Tři typy marketingu v odvětví služeb



Zdroj: Kotler, 2014, s. 44

Jestliže se zamyslíme nad výše uvedenými informacemi, je zřejmé, že marketing služeb je v současné době, kdy lidé kladou vysoký důraz na kvalitu zboží a služeb, poměrně složitá disciplína. Očekávání zákazníků jsou pro firmy často velice těžko splnitelná, a i proto se stává Mystery shopping důležitým nástrojem, který může pomoci ke zvýšení spokojenosti zákazníků a k vyšší úrovni poskytovaných služeb.

2 Osobní prodej

S osobním prodejem se člověk setkává už od dávných dob a je to jeden z nejstarších způsobů prodeje vůbec. Tento druh prodeje je každodenní součástí našich životů a lidé se s ním mohou setkat téměř vždy, když nakupují zboží, nebo jim je někým nabízeno. Osoby vykonávající osobní prodej se označují mnoha termíny, například prodavač, prodejce, obchodní zástupce, obchodník, apod.

Hlavní výhodou osobního prodeje je především možnost přímého kontaktu mezi firmou a zákazníkem. Dalšími, pro firmu důležitými, výhodami jsou okamžitá zpětná vazba od zákazníka a individuální přístup prodejce k zákazníkovi. Díky osobnímu prodeji může prodejce lépe pochopit a odhadnout potřeby jednotlivých zákazníků, získat přehled o jejich motivacích a očekávání. Nabídka může poté být připravena tak, aby uspokojila individuální potřeby a očekávání zákazníka. (Karlíček a kol., 2016, s. 159) Díky nestrojenému osobnímu působení je prodávající schopen mnohem účinněji ovlivnit zákazníka a přesvědčit ho o výhodnosti nabídky. (Foret, 2011, s. 81)

Osobní prodej je také velice důležitý z hlediska budování a řízení pevnějších dlouhodobých vztahů mezi obchodníkem a zákazníkem. Obchodník se tak může dostat do role rádce, poskytovatele informací či důvěrného konzultanta zákazníka. Jeho úkolem tak není pouze prodat produkt, ale také získat důvěru zákazníka a tím zajistit opakovaný nákup či upřednostňování při řešení určitých potřeb. (Karlíček a kol., 2016, s. 159)

V současnosti bývá pojem osobní prodej chápán stejně jako prodej přímý. Oba prvky se týkají přímého kontaktu se zákazníky, který se zaměřuje na vybudování konkrétní hodnoty pro zákazníka a na vytvoření trvalých vztahů. Osobní prodej jako takový představuje mezilidskou část marketingové komunikace, při které dochází k vzájemnému působení prodejců se zákazníky, nebo potenciálními zákazníky s cílem 20 prodat a vybudovat vztah. (Kotler a kol., 2007, s. 843)

Mezi největší výhody osobního prodeje patří:

- Okamžitá reakce prodejce na podněty ze strany zákazníka
- Možnost úplné prezentace produktu, díky které zákazník získá praktické informace o jeho využití.
- Zaměření se na individuální potřeby a přání jednotlivých zákazníků.
- Obdržení okamžité zpětné vazby.
- Dostatek času správného a přesvědčivého argumentování ve prospěch produktu.
- Budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

Je důležité si uvědomit, že osobní prodej s sebou nese i možná rizika a nevýhody. Je velmi časově náročný, protože je zpravidla komunikace mezi prodejcem a zákazníkem velmi zdlouhavá a při

velkém náporu zákazníků se může stát, že prodejci nebudou stíhat uspokojit v krátkém čase všechny, což může vést ke ztrátě zákazníků. Mnohdy také trvá delší dobu, než se zákazník rozhodne, jestli se nabídka shoduje s jeho potřebami, přičemž zákazník může často své potřeby po informacích obdržených od prodejce přehodnotit. (Karlíček a kol., 2016 s. 161)

Nátlak či přemlouvání ze strany prodejce je ve většině případů velmi nežádoucí faktor, vedoucí k negativní reakci zákazníků. To vede k další nevýhodě osobní prodeje, kterou je nutnost profesionálních a proškolených prodejců, kteří budou plnit požadavky na osobní prodej ze strany firmy. Plnění těchto požadavků je mnohdy zjišťováno za pomoci výzkumných metod jako je Mystery Shopping.

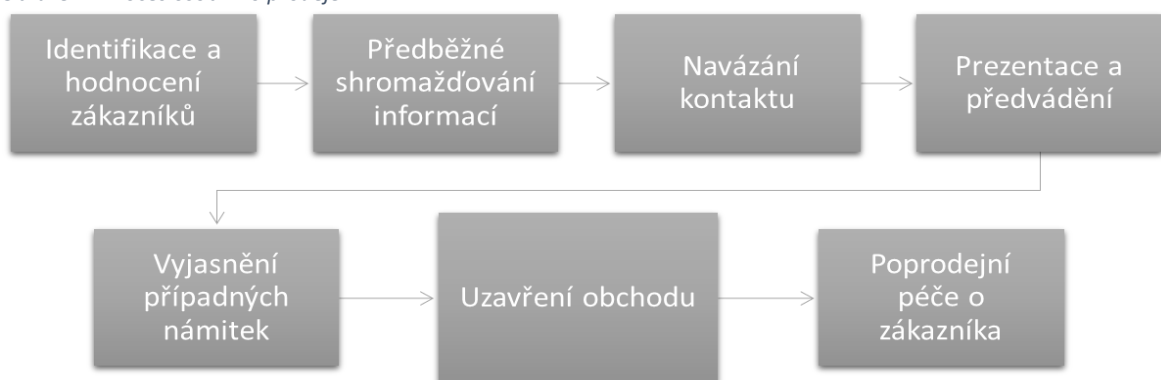
Individuální přístup k jednotlivým zákazníkům, který je potřebný k dosažení prodejních výsledků, může být také nevýhodou. Takto cílený prodej může být použitý pouze na malý segment zákazníků, a proto se osobní prodej využívá zejména na menších trzích se specifikovanými produkty.

Další nevýhodou jsou vysoké peněžní a časové náklady na získání a udržení si zákazníka. Prodejce musí mnohdy, než k uzavření obchodu dojde, zákazníkům věnovat několik individuálních schůzek, což vede k navýšení těchto nákladů. (Karlíček a kol., 2016 s. 161)

2.1 Proces a fáze osobního prodeje

Proces osobního prodeje je rozdělen do sedmi hlavních kroků, které by měl prodejce vždy dodržovat a mít je osvojené tak, aby dosáhl uzavření výhodného obchodu. Je nutné, aby byl každý prodejce patřičně vyškolen a každoročně prověřován, zda proces prodeje dodržuje. Jednotlivé po sobě jdoucí fáze procesu jsou znázorněny na obrázku 2.

Obrázek 2 Proces osobního prodeje



Zdroj: Kotler a kol., 2007, s. 921, upraveno

Dle Kotlera (2007, s. 921) jsou jednotlivé fáze procesu osobního prodeje popsány takto:

- 1. Identifikace a hodnocení zákazníků** je první fází prodejního procesu. O každé zboží se zajímá jiný druh zákazníků a je úkolem prodejce, aby tyto zákazníky rozlišil a identifikoval. Pokud chtějí prodejci zboží prodat, musejí oslovit ať už na prodejně, pomocí emailu či telefonu, velké množství potenciálních zákazníků, přičemž jen s malou částí oslovených dojde k uzavření obchodu. Noví zákazníci jsou nejčastěji získáváni prostřednictvím stávajících zákazníků, dealerů, referenčních dodavatelů, bankéřů, či účastí na místech, kde by se mohl zákazník vyskytovat.
- 2. Předběžné shromažďování informací** slouží zejména k tomu, aby si obchodník utřídil a sesbíral informace o budoucím zákazníkovi ještě před jejich první schůzkou. Měl by shromáždit informace o potřebách zákazníka, jeho nákupním chování, a pokud se jedná o firmu, tak také o zodpovědné osobě, na kterou se bude obracet. Po získání těchto informací by si měl prodejce vytvořit plán, harmonogram schůzky, cíl návštěvy, vymezený čas, způsob kontaktování a přístupu k zákazníkovi.
- 3. Navázání kontaktu** je klíčovou etapou, při které dochází k prvnímu kontaktu se zákazníkem. Úkolem prodejce je zvolit co nejvhodnější způsob komunikace. Měl by se vždy vyjadřovat pozitivně, aby v zákazníkovi vzbudil zájem. Je důležité naslouchat přáním a potřebám zákazníka a tím o něm získat další informace.
- 4. Prezentace a předvádění** - v této fázi prodejce prezentuje zákazníkovi daný produkt či službu, která ho zajímá. Je důležité správné provedení této prezentace, jelikož může vzbudit či prohloubit zákazníkuv zájem o nabízený produkt. Prodejce by měl vždy kupujícímu vysvětlit přednosti produktu, jaké výhody z jeho koupě pro něj plynou a jaké ekonomické výhody s sebou nese.
- 5. Vyjasnění případných námitek** je ve většině případů nevyhnutelnou fází procesu, při které se musí prodejce pozitivním přístupem vypořádat s připomínkami zákazníka či námitkami k nákupu. Úkolem prodejce je nejprve zjistit všechny tyto námitky se zákazníkem si je vyjasnit. Dobří prodejci dokáží mnohdy připomínky nejen zodpovědět a vyvrátit, ale také je obrátit ve svůj prospěch. Námitky a odpor k nákupu celkově může být dvojí povahy: psychologické a logické. Psychologický odpor může zahrnovat apatii, odpor k rozhodování, subjektivní pocity z místa prodeje či z prodejce. Logický odpor se skládá z jasně daných ukazatelů jako je cena, dodací podmínky, povaha produktu, společnost, apod.
- 6. Uzavření obchodu** je předposlední a pro prodejce nejdůležitější fází celého procesu. V této chvíli by měli být zákazníkovi zodpovězeny všechny dotazy, otázky a vyjasněny všechny námitky. Je nutné, aby prodejce poznal vhodný okamžik k předložení závěrečné nabídky a k uzavření obchodu. Zákazník může být pobídnut ke koupi například slevou při

objednání většího množství, zbožím navíc, výhodnou cenou, nebo dárkem od prodávajícího.

- 7. Poprodejní péče o zákazníka** je mnohdy opomíjenou fází procesu, která obsahuje kroky potřebné k udržení si spokojeného zákazníka, který se bude na prodejce obracet i s budoucí poptávkou. Po uzavření obchodu by si prodejce měl se zákazníkem domluvit schůzku, na které si ověří, zda je s produktem spokojen, a zda jeho instalace, doručení apod. proběhlo řádným způsobem. Pokud má zákazník s produktem jakýkoli problém, snaží se ho co nejdříve vyřešit.

Prodejci procházejí pravidelnými školeními, workshopy či development centry, aby všechny kroky prodejního procesu dodržovali a přesně věděli, jak s jednotlivými zákazníky jednat. Dodržování všech kroků prodejního procesu je mnohdy ze strany zaměstnavatele zkoumáno a prověřováno firemními audity či jinými metodami jako je například Mystery Shopping. Přičemž výsledky, kterých prodejce dosáhne, může mít velký dopad na jeho hodnocení či finanční odměny. Ve velkém množství firem, je nedodržování procesních standardů trestáno důtkou či finančním postihem, a to nejen pro prodejce samotného, ale také pro jeho vedoucího či celé oddělení.

3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je jednou z klíčových aktivit marketingového řízení, která poskytuje manažerům rozpoznávat hrozby a příležitosti na trhu a v předstihu na ně reagovat. Nejčastěji se jedná o výzkumy teorií konkurence, produktů, cen, chování zákazníků, distribučních cest a hodnocení marketingových komunikací. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 103)

Pod pojmem marketingový výzkum jsou zahrnovány všechny činnosti, které jsou prováděny za účelem získávání dat a ke sběru informací. Udává nám požadované informace podle vhodnosti k řešení problémů, utváří metody pro sběr informací, uskutečňuje a řídí proces sběru dat, vyhodnocuje výsledky a následně řeší a sděluje zjištěné skutečnosti a jejich důsledky. (Malý, 2008, s. 6)

Dle Kotlera a Kellera (2007, s. 133) je cílem marketingového výzkumu systematické plánování, shromažďování, analyzování a vyhodnocování informací pro řešení konkrétních marketingových problémů, ve kterých se společnost ocitla.

Zjednodušeně může být řečeno, že marketing lze pojmut jako: „získej informace“ (marketingový výzkum), „vyhodnoť informace“ (marketingová analýza) a „efektivně použij informace z trhu“ (marketingový plán). Vše další už je na schopnostech manažerů v obstarávání informací a následnou práci s nimi. Je tedy nutné neustále se zákazníkem komunikovat, naslouchat mu a vyžadovat zpětnou vazbu. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 104)

Informace a data, která získáme prostřednictvím marketingového výzkumu, nám umožňují (Malý, 2008, s. 6):

- Poznat a lépe porozumět trhu, na kterém firma podniká, nebo se podnikat chystá.
- Rozpoznávat problémy, příležitosti a hrozby, které se vyskytují při podnikání.
- Utvářet směry marketingové činnosti.
- Vyhodnocovat výsledky.

3.1 Druhy marketingového výzkumu

Na rozdělení druhů marketingového výzkumu se shodují autoři Kozel (2006, s. 115) a Malý (2008, s. 8), kteří uvádějí, že marketingový výzkum může být rozdělen na základě účelu výzkumu a způsobu, jakým jsou informace získány na:

- Monitorovací výzkum
- Explorativní výzkum
- Deskriptivní výzkum

- Kauzální výzkum

Monitorovací výzkum

Je zaměřen na posloupné sledování a vyhodnocování interních (ceny, objednávky, tržní podíly...) a externích (ekonomický vývoj, trendy poptávky...) údajů. Snaží se při tom odhalit hrozby nebo příležitosti, které se na trhu vykytují. (Kozel, 2006, s. 115) Díky monitorovacímu výzkumu je možno především včas odhalit tyto možné komplikace, hrozby či příležitosti. Tento výzkum také kontroluje, zda dochází k plnění marketingového plánu společnosti. Zaznamenává odchylky reality od plánu. (Malý, 2008, s. 8)

Explorativní výzkum

Také často označován jako předvýzkum se provádí zpravidla v počátečních fázích výzkumu. Zabývá se mapováním možných problémů a jejich následnou identifikací. Bývá časově i finančně nenáročný a jeho cílem je objasnit a přispět k plnému pochopení prováděného výzkumu. Většina informací je získávána z veřejných a snadno dostupných zdrojů. (Malý, 2008, s. 9) *„Cílem je vysvětlení nejasných nebo nepřehledných skutečností...s minimálním objemem finančních a časových nákladů.“* (Kozel, 2006, s. 115)

Deskriptivní výzkum

Popisuje jednotlivé jevy a procesy, které mohou ovlivnit naše rozhodování. Popisuje jasně definovaný problém a provádí se na základě projektu výzkumu, neptá se po příčinách a jeho úkolem je ukázat všechny procesy a jevy, které v danou chvíli probíhají v tržním prostředí. (Kozel, 2006, s. 115) Poskytuje obraz o určitých aspektech tržního prostředí za dané období. Informace při tomto výzkumu jsou zejména získávány pomocí studie sekundárních dat, dotazováním respondentů a pozorováním. (Malý, 2008, s. 9)

Kauzální výzkum

„Zatímco deskriptivní výzkum má kvantitativní charakter, kauzální výzkum je orientován kvalitativně“ (Kozel, 2006, s. 116) Slouží ke shromažďování důkazů o kauzálních vztazích v marketingovém systému. Zkoumá jednotlivé příčiny a důsledky sledovaných skutečností. Data a informace jsou získávána zejména pomocí experimentálních metod a šetření. (Malý, 2008, s. 9)

3.2 Rozdělení výzkumných dat

Data a informace marketingového výzkumu dělíme dle způsobu jejich získávání na data primární (prvotní) a data sekundární (druhotná). Způsob získávání dat musí být předem schválený manažerem, který podle toho vytváří výzkumný plán, rozhoduje o výzkumných přístupech, nástrojích, souborech respondentů a kontaktních osobách.

3.2.1 Primární data

Jsou mnohdy označována za data získávána tzv. „syndikovaným výzkumem“, což znamená, že je daný sběr dat prováděn specializovanými agenturami, které poté výsledné informace prodávají celé řadě klientů. Dále mohou společnosti využít sběr dat na objednávku, kdy si poptávající firma najme profesionální výzkumnou agenturu, pracující na zakázku, aby provedla určitý výzkum a zjištěná data sdílela pouze se zadávající firmou. Tato metoda sběru dat patří zpravidla k nejnákladnějším. V poslední řadě existuje také sběr dat založený na panelovém výzkumu, kdy se sleduje nákupní chování předem vybraného segmentu (panelu) jednotlivců.

Výzkumné metody spojené se sběrem primárních dat jsou dále děleny na kvantitativní výzkum a kvalitativní výzkum

Kvantitativní výzkum odpovídá na otázky Kolik? Jak často? Tento typ výzkumu je zaměřen na sběr dat od velkého množství respondentů a jeho úkolem je získat od nich co nejvíce potřebných a relevantních informací. Shromažďuje odpovědi od respondentů na otázky, které jsou každému kladeny stejným způsobem a ve stejné formě. Slouží ke zjišťování postojů, pocitů, preferencí či stanovisek. Často se při tomto výzkumu využívají zejména dotazníky či ankety a výsledky, které díky němu lze získat, slouží nejčastěji ke kvantifikaci určitých jevů (např. znalost značky, preference určité technologie atd.). Pomocí tohoto výzkumu lze získat odpovědi na méně otázek od velkého množství respondentů. (Karlíček, 2013, s. 85)

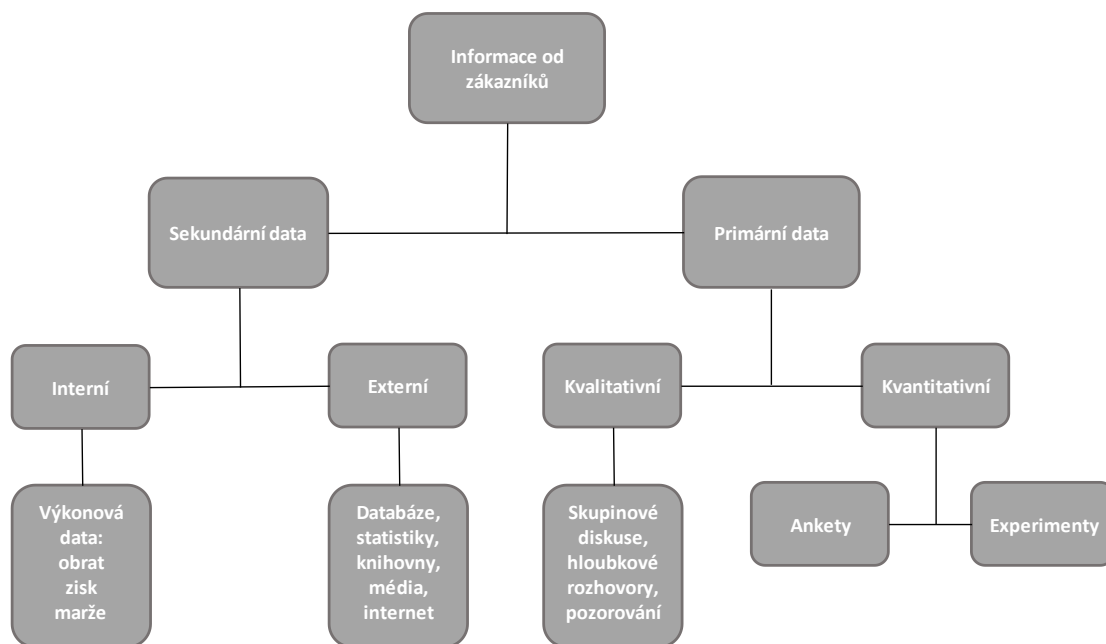
Kvalitativní výzkum nezkoumá množství jevů či jejich četnost, ale zkoumá dané jevy více do hloubky, tím odpovídá na otázku Proč?. Při tomto typu výzkumu se pracuje s malým vzorkem respondentů, od kterého je však získáno velké množství informací. Při tvorbě strategických plánů společnosti je přihlíženo zejména ke kvalitativnímu způsobu výzkumu, protože pomáhá manažerům pochopit jednotlivé potřeby spotřebitele. Data jsou sbírána zejména pomocí diskusí, hloubkových rozhovorů či pozorování. Mezi kvalitativní výzkumné metody se řadí také Mystery Shopping. (Karlíček, 2013, s. 86)

3.2.2 Sekundární data

Jsou taková data, která byla již dříve zpracována či publikována před námi pro jiný účel. Často jsou to takové informace, které má společnost k dispozici zcela zdarma či za poplatek. Při

sběru sekundárních dat je v široké míře využíván internet. Společnosti často disponují velkým množstvím dat, které shromáždili v minulosti, ať už z interních zdrojů (obrat, zisk, náklady, apod.) či externích zdrojů (statistiky, databáze, knihovny, apod.), a proto je nutné, aby měli o těchto informacích přehled, protože provedení primárního výzkumu je finančně i časově velmi nákladné. Sekundární data jsou oproti tomu k dispozici prakticky okamžitě a za zlomek ceny. Primární zdroje mohou být až desetkrát dražší než sekundární. (Kašík, Havlíček, 2012, s. 105)

Obrázek 3 Základní metody výzkumu trhu z hlediska používaných dat



Zdroj: Kašík, Havlíček, 2012, str. 105

4 Mystery Shopping

Mystery Shopping vznikl jako metoda marketingového výzkumu v souvislosti s hodnocením kvality a výkonnosti přímého kontaktu se zákazníkem. Tato metoda je zaměřena především na zlepšování služeb a servisu poskytovaných zákazníkovi, na jednání a obchodní dovednosti zkoumaného personálu, na vedení společnosti a na dodržování stanovených procesů.

Kozel a kol. (2011, s. 180) uvádí, že „*Mystery Shopping je manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem.(...) Jedná se o jednu z často využívaných pozorovacích technik. Představuje výzkum, který měří maloobchodní kvalitu služeb nebo získává informace o produktech či službách vlastní či konkurenční firmy.*“

Z hlediska metodologie lze konstatovat, že se Mystery Shopping zakládá na metodě zúčastněného pozorování, a to s pevně stanovenými prvky a pravidly, jak se má samotný pozorovatel, případně tazatel chovat a co přesně pozorovat.

Mystery Shopping získává data prostřednictvím fiktivního zákazníka – Mystery Shoppera. Ten je vyškolen k pozorování, sbírání zkušeností a hodnocení konkrétních služeb, které objednatel provozuje. Mystery Shopper vždy postupuje podle předem stanovených parametrů a scénáře. Nákup však musí splňovat běžné podmínky nákupu a je nutné, aby hodnocený subjekt nevěděl před ani po fiktivním nákupu, že je hodnocený. Mystery Shopper vystupuje a chová se jako zákazník, žádá produkty či služby, které daná společnost nabízí a hodnotí například způsob vystupování a chování prodejců, jejich prodejní dovednosti, profesionalitu, ale také dodržování firemních standardů. Nejčastěji Mystery Shopping usiluje o to, posuzovat pracovníky při jejich standardní pracovní činnosti, nicméně jsou i případy, kdy se záměrně navazují nestandardní situace a sleduje se chování pracovníka v jiné pro něj netypické činnosti.

Jednou z výhod Mystery Shoppingu je možnost zachycení poznatků a obdržení zpětné vazby z nákupu okamžitě po ukončení návštěvy, na rozdíl od informací vyplývajících z reakcí skutečných zákazníků, anket, či výzkumů spokojenosti u průzkumů. (Ford, Latham, Lennox, 2011, s. 157-160) Fiktivní nákup navíc poskytuje také objektivní i subjektivní hodnocení kvality, protože na jedné straně dostane zadávající firma objektivní hodnocení, u kterých bývá zpravidla jako odpověď ano či ne, například: Pozdravil vás prodejce? Nabídl všechny naše produkty? Na straně druhé obdrží firma také subjektivní hodnocení, u kterých často může Mystery Shopper dopsat své osobní dojmy, například: Byl prodejce příjemný? Měl opravdu zájem prodej uskutečnit?

Mystery Shopping nemusí být pouze základem hodnocení a zlepšování procesů ve vlastní společnosti, ale může být zaměřen na hodnocení konkurence či zprostředkovatelů, jako jsou prodejci, poradci, distributoři, apod. (Burda, Dluhošová, 2011, s. 13) Uplatnění najde Mystery Shopping především tam, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. Nelze však určit jednotlivá odvětví, ve kterých se může či nemůže využívat. Může sloužit také jako nástroj při

odhalování nekalé soutěže či nevhodných praktik v prodejním procesu. Sem může být zařazena například klamavá reklama či okrádání zákazníků. (Wagnerová, Baarová, 2008, s. 6)

Základní výzkumnou metodou při provádění Mystery Shoppingu je strukturované pozorování, jehož součástí je mnohdy manipulace s určitými proměnnými (podněty) a sledování reakcí závislých proměnných. Pro dosažení co nejobektivnějších výsledků je důležité, aby byly dodržovány konstantní podmínky, aby se prostředí, ve kterém Mystery Shopper operuje, podobalo co nejvíce prostředí reálnému. (Wagnerová 2011, s. 70)

Dalšími výrazy, se kterými se lze obvykle setkat, jsou například „Secret Shopping“, „Phantom Shopping“, „Mystery Consumer“, „Silent Shopper“, „Anonymous Consumer Shoppers“, „Spotters“, „Anonymous Audits“, „Mystery Customer Research“, „Virtual Customers“, „Employee Evaluations“, „Performance Audits“, „Scheinkäfe“, „Kontrollkäfe“ nebo „Testkunden“ (Böhm et al., 2005, s. 2).

4.1 Historie Mystery Shoppingu

Za první průkopníky Mystery Shoppingu bychom mohli považovat průzkumy uskutečněné v USA před více než 60 lety. Tyto testy byly vykonávány především ve finančních službách a svou povahou byly zaměřeny zejména na kvalitu poskytovaných služeb, snížení četností krádeží u zaměstnanců, jejich poctivost a loajalitu. Dále se průzkumy, které bychom dnes mohli pokládat za Mystery Shopping, začali hojně využívat v gastronomii. Utajený kritik jídel, který v restauraci hodnotí kvalitu jídla, chování personálu a čistotu prostředí, zastává ve své podstatě funkci Mystery Shoppera. (Job Monkey, online)

V posledních letech se tento nástroj využívá zejména jako prostředek pro ocenění, nebo zlepšení služeb personálu. Dnes jednotlivé společnosti spojují Mystery Shopping zejména se vzdělávacími, rozvojovými a motivačními programy zaměstnanců. Tato metoda bývá také často základem hodnocení zaměstnanců a na splněných či nesplněných podmínkách může často záviset výše bonusů či prémie. V USA se dnes nachází více než 1 000 společností, které poskytují komplexní služby Mystery Shoppingu, včetně forem zahrnující telefonáty (Mystery Calling) či emaily (Mystery Mailing). (Job Monkey, online)

Trend hojného využívání Mystery Shoppingu ke zkvalitnění poskytovaných služeb můžeme pozorovat nejen v USA, ale v celé západní a severní Evropě. Ve státech východní Evropy si Mystery Shopping svou pozici stále buduje. Oproti západnímu pojetí se zde klade větší důraz na specializované agentury s týmem profesionálních a proškolených Mystery Shopperů. (IPSOSA, online)

Také v České republice si tato metoda získává přes počáteční nedůvěru stále více zastánců. Nejvíce zadavatelů výzkumů pochází ze sektoru služeb. Společnosti zaujímající pozici největších hráčů ve svých oborech využívají již tuto metodu zcela rutinně, aby poznali své slabiny a udrželi

svou pozici na cílovém stále se rozvíjejícím trhu. V dnešní době zde působí okolo 100 marketingových agentur, které služby Mystery Shoppingu poskytují. (IPSOSa, online)

4.2 Fáze Mystery Shoppingu

Proces Mystery Shoppingu lze dle Wagnerové (2011, s. 74) rozdělit do 5 po sobě následujících fází:

1. Definice problému – tato fáze se věnuje zejména výběru a definování cíle výzkumu, výběru vhodné výzkumné organizace, cílové skupiny a hodnotících kritérií.
2. Vytvoření výzkumného nástroje – tvorba záznamových archů, dotazníků a scénáře.
3. Výběr Mystery Shopperů a jejich proškolení – je nutné dle osobnostních rysů vybrat takového fiktivního zákazníka, který bude moci dle předpokladů a zkušeností, na základě požadovaného scénáře výzkum provést.
4. Sběr dat – samotné provedení Mystery Shoppingu a zaznamenání výsledků.
5. Zpracování výsledků – analýza získaných dat a informací, jejich definování a předání doporučení k případným opatřením.

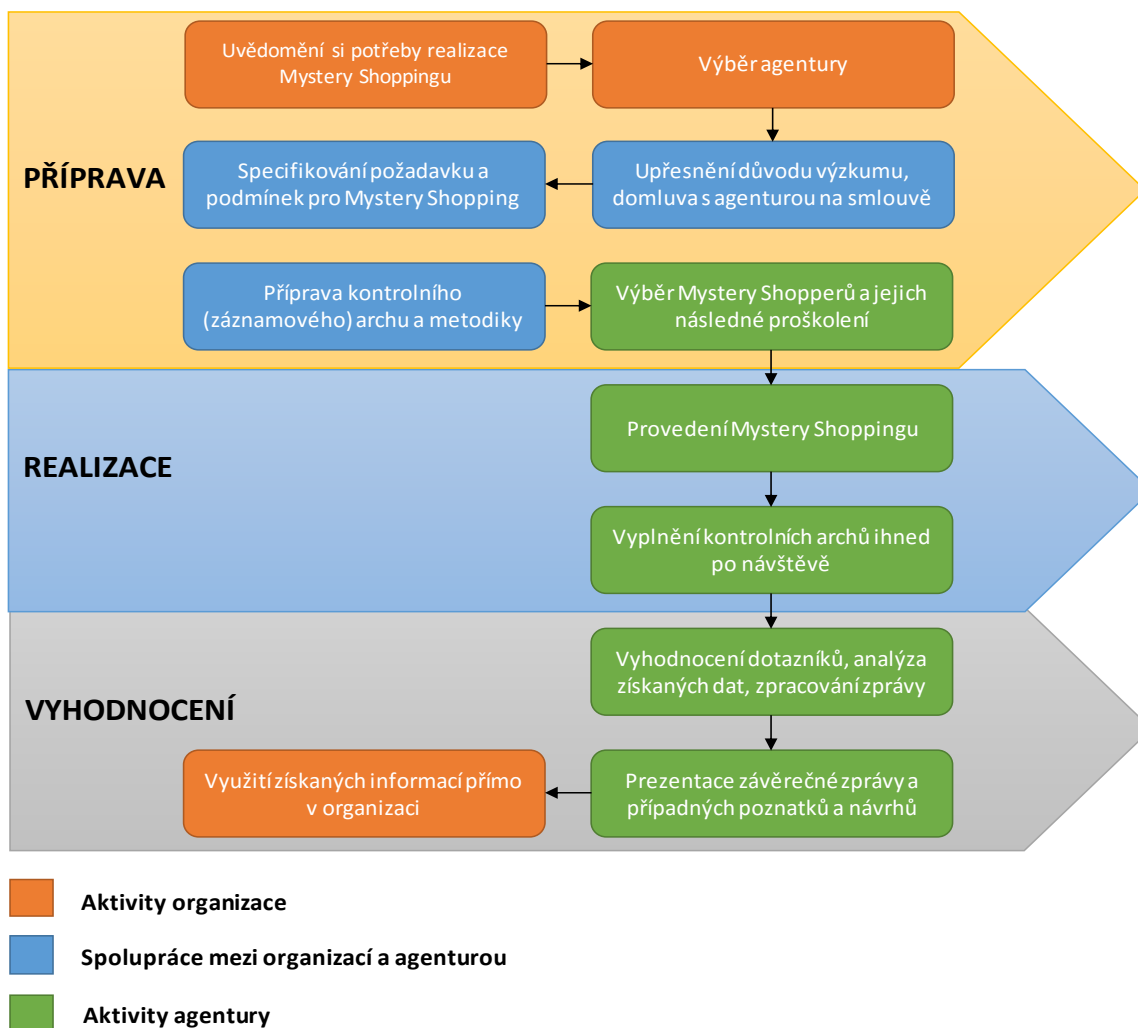
Těchto 5 fází můžeme nadále zařadit do 3 hlavních fází výzkumu. (Staňková, Vaculíková, 2007) :

- Příprava
- Realizace
- Vyhodnocení

V praxi se Mystery Shopper, vydávající se za fiktivního zákazníka, po celou dobu návštěvy drží předem stanoveného scénáře. Tento scénář musí být sestaven tak, aby během návštěvy mohl Mystery Shopper hodnotit požadovaná kritéria, a to zpravidla především chování prodejců, jejich komunikační a obchodní dovednosti, znalosti produktu, čistotu prodejního místa, dodržování organizačních procesů, apod. Zkoumaný není o návštěvě Mystery Shoppera předem, ani při samotném průběhu informován.

Co nejdříve po ukončení fiktivního nákupu vyplní Mystery Shopper hodnotící arch, ve kterém zaznamenává objektivní, ale i subjektivní dojmy. Tento dotazník je poté vyhodnocen a předán zadávající firmě spolu s doporučeními od agentury. V praxi dochází k situacím, kdy je dotazník s vyhodnocením předáván například přímému nadřízenému bezprostředně po realizovaném Mystery Shoppingu, což ovšem klade vysoké nároky na samotného Mystery Shoppera. Proto častější variantou bývá, že dotazníky předává agentura přímo zadavateli, a to až po jejich kompletním zpracování a vyhodnocení. Všechny po sobě jdoucí fáze jsou znázorněny v obrázku č. 4.

Obrázek 4 Fáze Mystery Shoppingu



Zdroj: Staňková, Vaculíková, 2007

4.3 Formy Mystery Shoppingu

Mystery Shopping může mít mnoho forem či podob, přičemž při každé platí stejná základní pravidla a zásady. Mystery Shopper musí být perfektně předem vyškolen, a to ať už bude vykonávat fiktivní nákup jakoukoli formou. Vždy musí udělat maximum proto, aby nebyl odhalen, zároveň je nutné, aby okamžitě po realizovaném Mystery Shoppingu zaznamenal výsledky a podal tak objektivní i subjektivní hodnocení.

Dle internetových stránek agentury Ipsos (IPSOSb, online) doplněných o informace z portálu SIMAR (SIMAR, online) jsou využívány tyto formy Mystery Shoppingu:

Mystery Visit – nejčastěji využívaná forma Mystery Shoppingu při které fiktivní zákazník přímo navštíví provozovnu podniku. Při návštěvě obvykle hodnotí kvalitu, vybavenost či čistotu prodejny

a znalosti, profesionálnost a chování personálu či dodržování stanovených norem. Mystery Shopper postupuje podle předem stanoveného scénáře, klade otázky a předstírá zájem o produkt a řeší různé problémy v přímém kontaktu se zaměstnancem. Délka této návštěvy může trvat od deseti minut až po několik hodin.

Mystery Calling – zde probíhá hodnocení na základě uskutečněného telefonního hovoru. Mystery Shopper hodnotí především rychlost přijetí hovoru, kvalitu sdělené informace, úroveň komunikace zkoumaného, dostupnost sítě, apod. Často se jedná zejména o telefonáty na zákaznickou linku, předem stanovenou kontaktní osobu či call centra. Pro Mystery Shopper je nutné často měnit telefonní čísla, aby nedošlo k odhalení v případě opakovaného fiktivního hovoru.

Mystery Mailing – jedná se stejně jako u fiktivních hovorů o bezkontaktní formu Mystery Shoppingu, při které probíhá zkoumání prostřednictvím e-mailu, popřípadě faxu. Hodnotí se zejména doba, kterou odpověď zabere, obdržené informace a dodržení předem stanovených norem, které by měl email obsahovat. Opět je zapotřebí e-mailové adresy často měnit, aby nedošlo k odhalení ze strany zkoumaného.

Mystery Delivery – hodnotí se kvalita doručení objednaného zboží a dodržování stanovených požadavků a standardů při doručování. Mystery Shopper by měl sledovat, zda byl kontaktován v předstihu, zda byla dodržena čekací doba, chování doručovatele a stav zásilky.

Mystery webových stránek – zde je hodnocena kvalita, vzhled funkčnost a rychlost webových stránek. Je zde také kladen důraz na jejich aktuálnost a správné kontakty u uvedených osob.

Mystery Shopping s reálným zákazníkem – tento výzkum probíhá ve spolupráci s reálným zákazníkem s historií, který může hodnotit i poprodejní fázi nákupního procesu. Používá se pro těžko napodobitelné výzkumy.

B2B (Business to business) Mystery Shopping a porovnání s konkurencí – zde se hodnotí a porovnává kvalita služeb v podnikatelském prostředí, mnohdy mezi konkurenčními podniky. Mystery Shopping může být užitečným nástrojem při zjišťování informací, silných a slabých stránek, konkurence. Tyto informace mohou přinést lepší znalost trhu, inovace či konkurenční výhodu, ve smyslu nastavování cenových parametrů, akčních nabídek, apod.

Mystery Audit – hodnotí, zda jsou splňovány všechny auditní požadavky. Například dodržování firemních standardů, zákaznický servis, vyškolenost prodejců apod. Mnohdy je prováděn na požadavek mateřských firem, nebo firem samotných, aby se předešlo nesplnění podmínek skutečného auditu.

Mystery Buying – je hodnocena především nabídka doplňkových služeb a produktů při nákupu. Mystery Shopper musí sledovat hlavně způsob zabalení produktu, formu komunikace se zákazníkem, slevy a slevové akce, nabídku členského klubu, upozornění na právě probíhající akce, apod.

Mystery stížností – sleduje se především způsob, kvalita a rychlost vyřízení fiktivní stížnosti. Mystery Shopper hodnotí vstřícnost komunikace při vyřizování, vrácení peněz, do jaké lhůty byly peníze vráceny, jak bylo přistupováno k neoprávněné reklamaci, zda byl nabídnut dárek jako kompenzace, apod.

Mystery Clicks – je hodnocen internetový prodej, zda byly splněny požadavky na e-shop, informovanost o produktech, apod.

Mystery Flying – hodnotí kvalitu obsluhy zákazníků na palubě letadel. Je to častý nástroj aerolinek při prověřování jejich zaměstnanců.

Mystery Promotion Audit – zde je hodnocena připravenost reklamní kampaně před jejím oficiálním spuštěním.

Existuje mnoho dalších forem Mystery Shoppingu. Jak již bylo řečeno, nejsou jasně definována odvětví, ve kterých by měl být Mystery Shopping používán. Tyto výše zmíněné formy jsou pouze nejčastěji využívané napříč různými odvětvími.

4.4 Etické standardy Mystery Shoppingu SIMAR

Agentury, které chtějí uspět na poli poskytování služeb Mystery Shoppingu, by se měli řídit etikou a standardy sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění SIMAR. Konkrétní etické standardy vychází z pravidel ESOMAR a MSPA. Nezisková organizace SIMAR již od roku 1994 podporuje, propaguje a obohacuje výzkum trhu veřejného mínění, oblast datové analytiky a sociologický výzkum. Zároveň sdružuje vybrané subjekty, agentury pro výzkum trhu a veřejného mínění, které působí na území České republiky. A přestože není agentura samotným členem SIMAR, předpokládá se, že se s těmito minimálními standardy zadavatele seznámí a samozřejmě se jimi řídí, a to z důvodu zajištění určité kvality služeb. SIMAR je členem Hospodářské komory ČR.

Zásady etického kodexu vychází z pravidel organizace ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) působící původně v Evropě a dnes již po celém světě. Tato organizace sdružuje přes 4 000 členů ze 100 zemí světa. Členem ESOMAR je i několik asociací v České republice.

MSPA (Mystery Shopping Provider Association) patří v USA k nejvýznamnějším organizacím. Její specializací je především Mystery Shopping, merchandising a marketingový průzkum. MSPA Europe sídlí ve Švédsku. Mezi její hlavní standardy patří etické zásady pro poskytovatele výzkumu či pro osoby tajných zákazníků. Členem MSPA je v České republice např. marketingová společnost Market Vision.

Cíle společnosti SIMAR jsou:

- budování hodnot a propagace výzkumu trhu
- kultivace a vzdělávání trhu

- pořádání programů pro výzkumnou komunitu a zadavatele
- dodržování a kontrola vlastního etického kodexu
- vytváření příležitostí pro podnikání
- prosazování opatření, které přispívají k rozvoji podnikání.

SIMAR definuje zejména tyto základní zásady, kterými by se měly agentury poskytující Mystery Shopping řídit:

- Klíčovou charakteristikou Mystery Shoppingu je, že si zkoumaný subjekt v době dotazování není vědom toho, že je zkoumán, protože by tato znalost mohla vést k atypickému chování, které by znehodnotilo výsledky výzkumu.
- Za předpokladu, že je Mystery Shopping veden profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu, je činností zcela platnou a legitimní.
- Mystery Shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Proto musí být vytvořeny odpovídající bezpečnostní záruky u klienta i ve výzkumné agentuře, aby byly tyto osobní údaje zabezpečeny a nebyly přístupné pro neoprávněné subjekty.
- Ve všech případech je nutno postupovat podle platné legislativy a jurisdikce.
- Metoda Mystery Shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje, vyvolávání zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě.
- Výsledky z Mystery Shoppingu nesmí být použity jako jediný důvod k propuštění nebo postihu zaměstnance.
- Ať je scénář Mystery Shoppingu jakýkoliv, vždy musí být dodrženo, aby dotazovaní nebyli tázáni na cokoli, co není zákonné nebo co by v nich mohlo vyvolat psychickou obavu o jejich osobní bezpečnost, například co se týče místa bydliště, víry, etnika, nezpůsobilosti, apod.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 Metodika praktické části

Cílem praktické části bakalářské práce bylo představit využití a celý proces Mystery Shoppingu ve společnosti AUTO JAROV a za pomoci získaných dat zodpovědět tyto výzkumné otázky:

- Zlepšují se díky nápravným opatřením přijatých společností AUTO JAROV výsledky Mystery Shoppingu?
- V jakých fázích prodejního procesu dochází k nejčastějším chybám?
- Zvyšuje se s lepšími výsledky Mystery Shoppingu také počet prodaných vozů a tím i zisk společnosti?
- Roste v případě plnění definovaných standardů zisk společnosti z hlediska vyplácení kvalitativních bonusů?

V závěru práce jsem, na základě všech získaných údajů a zodpovězených výzkumných otázek, navrhl firmě několik opatření, které by mohli vést k budoucímu zlepšení.

Výzkumná data byla získána z provedených Mystery Shoppingů z let 2011 až 2018 a z provedeného Mystery Shoppingu, který jsem osobně realizoval při poslední vlně pravidelných Mystery Shoppingů ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o. Všechny získané výsledky jsou porovnávány mezi sebou.

Společnost AUTO JAROV, s.r.o. patří mezi největší prodejce automobilů koncernu Volkswagen a nekonzernové značky Honda. Všechny Mystery Shoppingy byly provedeny na salonu Volkswagen a zkoumanými subjekty byly vždy prodejci. Výsledky byly využity mimo jiné také jako podklady ke splnění externího Mystery Shoppingu prováděného každoročně importérem koncernu Volkswagen.

6 Mystery Shopping v AUTO JAROV s.r.o.

V této kapitole bude popsána společnost AUTO JAROV, její způsob využití Mystery Shoppingu a celý jeho proces.

6.1 AUTO JAROV s.r.o.

Společnost byla založena 1. ledna 1993 panem Josefem Fojtíkem v prostorách bývalé Mototechny v Praze 3 na Jarově. Od založení až do dnes se komplex stále rozrůstá, ale už od počátku se firma orientuje na prodej a servisování vozů značek patřících do koncernu Volkswagen Group, tedy ŠKODA, osobní a užitkové vozy Volkswagen, SEAT a Audi. Později přidala do svého portfolia také nekonzernovou značku Honda a její vozy, motocykly, motorové stroje a zahradní techniku. V areálu AUTO JAROV se také nachází prodejna značkového oblečení Alpinestars, specializovaná prodejna přileb a příslušenství pro motocyklisty, vlastní čerpací stanice, samostatná STK a registr motorových vozidel. Hlavním mottem společnosti je: „Prodejem naše služby nekončí...“.

Díky neustále snaze se zlepšovat a rozrůstat se firma rozhodla rozšířit své pole působnosti a v roce 2012 zahájila stavbu nové pobočky v Praze 4 – Kunraticích, která byla slavnostně otevřena 1. prosince 2013. Dnes AUTO JAROV nabízí přes 500 pracovních příležitostí a je největším obchodním domem automobilů v Praze i v celé České republice. Specializuje se nejen na prodej nových automobilů, které jsou vystaveny ve speciálních showroomech jednotlivých značek, ale také na prodej a výkup zánovních a ojetých vozů.

Kromě prodeje AUTO JAROV věnuje velkou péči také servisnímu zázemí, které je svou kapacitou schopné pojmout až 200 zakázek denně. Dílny jsou rozděleny dle jednotlivých značek a jsou vybaveny nejmodernější servisní technikou. Klasické servisní haly jsou doplněny o další servisní zařízení: lakovna, pneuservis, rychloservis, klempírna, expres lakovna a autosklo servis. Při poruše přímo na cestě se může zákazník obrátit na Pick-up servis, který zajišťuje asistenční vozidlo spolu s odtahovou službou, které jsou připravené k výjezdu NON-STOP. Pro zákazníky je připraveno 150 náhradních vozidel, které mohou během opravy svého vozu využít. Na každou provedenou opravu je poskytována záruka 24 měsíců. (AUTO JAROV, online)

6.2 Využití Mystery Shoppingu v AUTO JAROV

V této kapitole bude popsán celý proces Mystery Shoppingu provedený ve společnosti AUTO JAROV napříč všemi jeho fázemi. Cílem výzkumu bylo analyzovat výsledky předchozích Mystery Shoppingů v rámci firmy, zjistit jaký je stav v dodržování standardů kvality prodeje, a zároveň odhalit nedostatky v dodržování stanovených standardů. Především zjištěné nedostatky

byly pro výzkum důležité, neboť nedodržování procesů prodeje obvykle snižuje kvalitu prodeje, zvyšuje nespokojenost zákazníků, a bezesporu může způsobovat pokles zisku společnosti. Na základě předchozích výsledků a toho, že jsem sám byl součástí prováděného fiktivního nákupu, jsem navrhl nápravná opatření, která budou dle mého názoru vést nejen k vyšší kvalitě prodeje, ale i k větší spokojenosti zákazníků i samotných prodejců. A v neposlední řadě pomohou ke zvýšení celkových prodejů ve firmě, a tím k vyššímu zisku.

Využití Mystery Shoppingu má ve společnosti AUTO JAROV více než desetiletou tradici. Je uplatňován nejen na prodejce a asistenty prodeje, ale také na servisní poradce, techniky, mistry dílen a automechaniky. U servisních pracovníků se hodnotí především poradenské schopnosti, identifikace vzniklých závad a samotné provedení oprav. Ve společnosti se takovému Mystery Shoppingu říká Fantom test. Je velice těžké takovýto test realizovat, protože k němu potřebujete reálné vozidlo, kde se musí nasimulovat předem závada. Proto se tyto Fantom testy realizují jen 2x ročně, přičemž na každé značce se hodnotí 1 vozidlo. Díky tomu je však dat k hlubšímu vyhodnocení poměrně málo, a proto jsem se v této práci zaměřil na Mystery Shopping uplatňovaný na prodejce, konkrétně na značce Volkswagen osobní vozy.

6.2.1 Rozdělení Mystery Shoppingu

Ve společnosti je Mystery Shopping rozdělen na externí a interní. Přičemž delší tradici má Mystery Shopping externí a interní vznikl čtyři roky po něm.

Externí Mystery Shopping

Tento druh Mystery Shoppingu je striktně stanoven výrobcem a importérem. Jeho prioritní úkol je jasný, zjistit a zabezpečit dodržování kvalitativních standardů u všech dealerů napříč Českou republikou. Pro značku ŠKODA zajišťuje externí Mystery Shopping výrobce ŠKODA AUTO a.s., pro ostatní koncernové značky – Volkswagen osobní a užitkové vozy, SEAT a Audi je zajišťováno importérem pro Českou republiku Porsche Česká republika, s.r.o. Výkon externího Mystery Shoppingu je stanoven dealerskými smlouvami mezi AUTO JAROV, s.r.o. a výrobcem ŠKODA AUTO a.s. a mezi AUTO JAROV, s.r.o. a importérem Porsche Česká republika, s.r.o. V minulosti zajišťovalo externí Mystery Shopping několik agentur, v posledních letech to byly např. agentura Toress a IPSOS. Obě tyto agentury nyní zmiňuji proto, že s nimi byly či jsou ve společnosti realizovány i interní Mystery Shoppingy. Zároveň existují agentury jejíž název není společnosti AUTO JAROV záměrně sdělován a které jsou k dealerům posílány přímo z výrobního závodu v Německu.

Při nesplnění externího fiktivního nákupu, tzn. výsledek Mystery Shoppingu je pod stanoveným standardem, bývá dealer sankcionován. Obecně lze říci, že dle dealerské smlouvy náleží dealerovi tzv. kvalitativní bonus. Pokud však není Mystery Shopping splněn, bývá tento bonus krácen či nevyplacen vůbec. Externí Mystery Shopping bývá na každé značce prováděn 4x ročně. Na značce Volkswagen tak může při nevyplacení kvalitativního bonusu firma přijít o statisíce korun, v

extrémním případě tj. při nesplnění ani jednoho Mystery Shoppingu v roce by tato ztráta mohla dosáhnout více než milionu korun.

Interní Mystery Shopping

Když před deseti lety společnost přistoupila k realizování interních Mystery Shoppingů, vedlo jí k tomu několik důvodů. Samozřejmě tím prvotním důvodem bylo, aby se plnilo externí MS, ovšem další důvody již byly více zaměřené na samotnou kvalitu procesu prodeje. Pokud se totiž budou realizovat i interní MS, bude mít firma více dat k identifikaci, kde se dělají v prodeji chyby. Bude moci nastavit kroky, které tedy povedou ke zlepšení prodeje případně bude moci začlenit kvalitu prodeje do hodnocení pracovního výkonu prodejce.

Interní MS se ve společnosti provádí posledních šest let 2x ročně. V minulosti provádělo tyto Mystery Shoppingy několik agentur. Což byl trochu problém, především v tom, že se každé agentuře muselo poměrně složitě vysvětlovat, jaká jsou pravidla a jak přesně se musí hodnotit. Proto se v roce 2011 vybrala agentura IPSOS, se kterou se realizovalo 5 let interních MS. Přestože byla společnost s touto agenturou spokojená, a to nejen pro její profesionalitu, ale i pro konzistentní data, která od ní získávala, musela se s ní v roce 2016 rozloučit. Importér Porsche Česká republika, s.r.o. totiž začal tuto agenturu využívat rovněž, a to k provádění externích MS. A v rámci potenciálního střetu zájmů se musela tato spolupráce ukončit. Od podzimu 2016 společnost obnovila spolupráci s výzkumnou agenturou Toress, se kterou měla již zkušenosti z minulosti a veškeré interní Mystery Shoppingy tak realizuje s ní.

Interní Mystery Shopping má nastavená stejná hodnotící kritéria jako externí, ale v případě dosažení nízkých hodnot je sankcionován pouze zkoumaný prodejce a jeho vedoucí. Naopak při dosažení nadstandarních výsledků jsou prodejce i vedoucí kladně finančně ohodnoceni.

Všechna data použita pro tuto práci jsou čerpána z výsledků externích i interních Mystery Shoppingů společnosti AUTO JAROV provedených na showroomu značky Volkswagen během posledních 8 let.

6.3 Fáze interního Mystery Shoppingu

Nyní bude popsán celý proces interního Mystery Shoppingu po jednotlivých fázích.

6.3.1 Definice problému

Společnost AUTO JAROV se rozhodla pro pravidelné zkoumání svých prodejců pomocí metody Mystery Shopping z několika důvodů:

- a) Příprava na externí Mystery Shopping prováděný každoročně výrobcem a importérem koncernu Volkswagen, jehož nesplnění, nebo dosažení nízkých výsledků může zapříčinit až statisícové pokuty pro firmu.
- b) Zvyšování celkové úrovně prodeje motorových vozů, čímž společnost bude schopna generovat vyšší zisk, a tím upevní svou pozici na trhu. Bude prodávat více vozů, zajistí profesionální servis a přiláká nové zákazníky, kteří se do AUTO JAROV budou v budoucnosti vracet.
- c) Motivace prodejců k lepším výkonům, kteří jsou v případě výjimečně úspěšného splnění Mystery Shoppingu finančně ohodnoceni. Také zde může fungovat negativní motivace, protože při nesplnění či dosažení velmi špatných výsledků je naopak prodejce sankcionován. Odměna nebo sankce je uplatňována nejen na prodejce, ale také na jeho nadřízeného, čímž je dosahováno toho, že se nadřízení vždy ujistí, že jsou prodejci na jejich oddělení proškoleni v souladu s aktuálními firemními směrnici.

6.3.2 Vytvoření výzkumného nástroje

V této fázi si zadavatel určí, co přesně chce na chování svých prodejců hodnotit. Je důležité, aby byly zvoleny takové parametry a kritéria, která budou mít při posuzování a hodnocení vždy relevantní vypovídající hodnotu. Zároveň také agentuře provádějící Mystery Shopping musí být přesně nadefinována „základní pravidla“ či údaje, kterými se bude Mystery Shopper řídit.

AUTO JAROV určilo tyto základní údaje:

- Jedná se o fyzickou návštěvu simulující reálný nákup vozu. Cílem je prověřit kvalitu prodejního procesu u dealera, tj. zda jsou splněny prodejní standardy značky Volkswagen.
- Mystery Shopping je prováděn ve všední dny, a to ne dříve než hodinu po začátku provozní doby a ne později než hodinu před koncem provozní doby prodejny.
- Mystery Shopping je prováděn na aktuální modely, které musí mít dealer na prodejně ve statusu „předváděcí vozy“.
- Pokud má dealer 3x za sebou splněn Follow up, proběhne následně Mystery Shopping s debriefingem. Po Mystery Shoppingu s debriefingem následuje opět Mystery Shopping s Follow up, dokud není Follow up 3x za sebou splněn.
- Mystery Shopping může navazovat na Mystery Calling či Mystery Mailing.
- Na Mystery Shopping může navazovat Mystery Calling či Mystery Mailing.

Hodnotící kritéria

Dále si společnost buď sama, nebo společně s výzkumnou agenturou vypracuje hodnotící kritéria a přiřadí jim bodové ohodnocení dle kritičnosti dané oblasti. Výpočet celkové úspěšnosti byl určen tak, že se dosažený počet bodů vydělí maximálním počtem bodů, které lze dosáhnout. Hodnocení probíhá na škále -10 až 7 bodů.

Aby bylo dosaženo co největší připravenosti na externí Mystery Shopping byla hodnotící kritéria u interního Mystery Shoppingu nastavena stejně. Těm nejdůležitějším kritériím bylo interně přiřazeno označení „KO“, což znamená, že pokud dojde při výzkumu k nesplnění jednoho z těchto kritérií, je celé Mystery považováno za nesplněné. Tato kritéria byla totiž firmou vyhodnocena jako tak zásadní, že jejich nesplnění je pro prodejní proces naprosto nepřipustné. Školení prodejců je proto mnohdy zaměřeno zejména na tyto „KO“ kritéria.

Každý prodejce je hodnocen v několika základních oblastech, přičemž každá oblast může obsahovat různý počet otázek, kdy každá otázka má stanovený maximální a minimální počet bodů, které může Mystery Shopper udělit. Dále je každá otázka pro Mystery Shoppera v pravidlech pro hodnocení popsána tak, aby bylo jasné za co přesně body přičítat a za co odečítat.

Hlavními oblastmi s otázkami při hodnocení prodejců jsou:

Image prodejců

1. Oblečení a úprava vzhledu prodejce

Navazování vztahu ke klientovi

2. Doba mezi vstupem a oslovením
3. Pozdrav, představení prodejce, úvodní fráze
4. Podání ruky, úsměv, nabídka občerstvení
5. Poskytnutí vizitky v průběhu jednání – **KO kritérium**

Získávání informací a analýza potřeb

6. Zjištění časových možností klienta a návrh postupu jednání
7. Kladení otevřených otázek, které zjišťují potřeby klienta během jednání

Prezentace nabídky

8. Prezentace vystaveného vozu (strukturovaná a ve fázích)
9. Odkazování na zjištěné potřeby klienta (při prezentaci vozu)
10. Znalost produktu (obchodní, technické znalosti), využívání katalogů, ceníků atd.)
11. Aktivní nabídka příplatkových výbav daného modelu
12. Představení, resp. Nabídka nových technologií a asistenčních systémů
13. Znalost konkurence – způsob a forma srovnání konkurence s produkty Volkswagen
14. Nabídka a vysvětlení produktu Volkswagen Finance od VW FS včetně nabídky a vysvětlení Volkswagen pojištění
15. Nabídka a vysvětlení produktu Volkswagen prodloužená záruka

16. Vysvětlení služby Volkswagen doživotní záruka mobility
17. Nabídka protiúčtu – **KO kritérium**
18. Informace o nabídce Originálního příslušenství Volkswagen

Úroveň komunikace a argumentace

19. Iniciativa a aktivita prodejce
20. Zvládnání námitek klienta
21. Uvedení argumentů pro značku a konkrétní model Volkswagen
22. Uvedení argumentů pro dealerství

Předváděcí jízda

23. Výzva k předváděcí jízdě (iniciativní a aktivní) – **KO kritérium**
24. Nabídnutý termín jízdy

Uzavírání obchodního jednání

25. Zformování nabídky, tisk a předání nabídky
26. Zpětná vazba, tah na branku a dohoda o dalším postupu
27. Vyžádání kontaktu na klienta (jméno, telefon, email) – **KO kritérium**
28. Ukončení jednání – poděkování, přání, podání ruky

Follow up

29. Follow up (do 5 pracovních dnů (telefonický) – **KO kritérium**

Jak již bylo uvedeno, interní Mystery Shopping má nastavená stejná hodnotící kritéria jako externí. V případě dosažení nízkých hodnot je na rozdíl od externího Mystery Shoppingu, kdy hrozí firmě snížení kvalitativního bonusu, u interního Mystery Shoppingu sankcionován pouze zkoumaný prodejce a jeho vedoucí. Naopak při dosažení nadstandardních výsledků jsou prodejce i vedoucí kladně finančně ohodnoceni, jak můžeme vidět v tabulce č. 1.

Tabulka 1 Kvalitativní hodnocení prodejců a vedoucího prodeje Volkswagen

Úspěšnost MS	Prodejce	Vedoucí prodeje
< 74,9 %	- 5 000,- Kč	- 2 500,- Kč
75 % - 84,9 %	- 2 500,- Kč	- 1 500,- Kč
85 % - 94,9 % (standard AJ)	0,- Kč	0,- Kč
95 % - 100 %	+ 5 000,- Kč	+ 3 000,- Kč

Zdroj: Zpracováno autorem z interních dokumentů AUTO JAROV (2018)

Při nesplnění jakéhokoli KO kritéria je prodejce i jeho vedoucí vždy sankciován ve výši dle závažnosti daného kritéria a to v interním i externím Mystery Shoppingu. Tyto finanční postihy jsou popsány v tabulce č. 2.

Tabulka 2 Finanční postihy za nesplnění KO kritérií

KO kritéria (ext. + int.)	Prodejce	Vedoucí prodeje
Nenabídnutí předváděcí jízdy	- 5 000,- Kč	- 2 500,- Kč
Nesplnění Follow-up	- 5 000,- Kč	- 2 500,- Kč
Nepředání kontaktu prodejce	-2 500,- Kč	-1 000,- Kč
Nevyžádání kontaktu klienta	-2 500,- Kč	-1 000,- Kč
Nenabídnutí protiúčtu	-2 500,- Kč	-1 000,- Kč

Zdroj: Zpracováno autorem z interních dokumentů AUTO JAROV (2018)

V případě, že prodejce nesplní v jednom hodnocení více KO kritérií, korekce se v tomto případě uplatňuje pouze jednou. Korekce je vždy uplatňována s ohledem na závažnost pochybení, tedy vždy ta vyšší.

Celkově je hodnoceno 29 otázek v 8 základních oblastech. Jelikož se jedná o velké množství kritérií, na které si Mystery shopper musí dávat pozor a které si musí zapamatovat, je vyžadováno, aby si s sebou na svou návštěvu vždy donesl skrytý diktafon. Podle získané nahrávky si může ověřit výsledky hodnocení, zároveň nahrávku zasílá zadavateli společně s vyhodnoceným záznamovým archem. Ve společnosti AUTO JAROV každý zaměstnanec podepsal smlouvu, ve které souhlasí s monitorováním v rámci Mystery Shoppingu.

6.3.3 Výběr Mystery Shoppera a jeho proškolení

Po vytvoření výzkumného nástroje ho musí firma odeslat do výzkumné agentury, ve které buď hodnotící kritéria akceptují, nebo navrhnou možné úpravy či vylepšení. V případě nereálného či zásady porušujícího zpracování výzkumného nástroje může agentura také provedení Mystery Shoppingu odmítnout.

Jak již bylo řečeno Mystery Shoppera pro výkon interního fiktivního nákupu vybírala v minulosti agentura IPSOS a od roku 2016 nový vykonavatel – agentura Toress. Agentura musí vždy zajistit plné proškolení Mystery Shoppera na daný nákup a seznámit ho se všemi náležitostmi záznamového archu. Musí také odhadnout rysy fiktivního nákupčího tak, aby nedošlo k jeho zbytečnému odhalení. Například si zadavatel stanovil, že si nepřeje, aby Mystery Shopping s cílem nakoupit vůz v hodnotě přes 2 mil. Kč vykonávala osoba kolem věku 18 let.

V případě možných komplikací na místě konání fiktivního nákupu (například nebude možné nalézt prodejce, na kterého bylo Mystery objednáno) se Mystery Shopper obrací přímo na kontaktní osobu v AUTO JAROV – Personálního ředitele. Ten mu pomůže zajistit to, aby byl daný prodejce na showroomu v určitou dobu přítomen.

6.3.4 Sběr dat

Nyní se dostáváme k nejdůležitější fázi Mystery Shoppingu, na jejímž provedení bude záviset to, zda získané výsledky budou relevantní a budou tak díky nim moci být přijata následná adekvátní opatření. V tuto chvíli by již měl být Mystery Shopper naprosto seznámen se scénářem a měl by být připraven jej aplikovat při výkonu fiktivního nákupu. V této části bude popsán sběr dat tak, jak proběhl při mnou provedeném Mystery Shoppingu. Zaměřím se na celý jeho průběh, a to od chvíle před vstupem do provozovny, navázání kontaktu s prodejcem, uskutečnění fiktivního nákupu až po jeho celé zakončení odchodem ze showroomu a vyplnění záznamového archu.

Před salonem Volkswagen

Ještě před vchodem do provozovny je nutné připravit několik věcí. Nejdříve svým mobilním telefonem vyfotím vnějšek prodejny tak, abych nebyl vidět asistentkou prodeje či prodejcem, kteří by mohli mít výhled ven z prosklených dveří. Poté dle požadavku zadavatele zapnu diktafon, který ukryji v náprsní kapse tak, aby bylo možné slyšet vše, co řeknu já či prodejce. Poslední věc, kterou musím před začátkem Mystery Shoppingu udělat, je nadiktovat do diktafonu základní údaje: mé jméno, dnešní datum, přesný čas, jméno provozovny a její adresu. Po vyřízení všech těchto náležitostí vstupuji do salonu Volkswagen a Mystery Shopping začíná.

Na prodejně

Při příchodu na prodejnu si všímám dvou asistentek prodeje, které sedí u infopultu, a zároveň tří dalších zákazníků, kteří jsou na prodejně, přičemž dva z nich již mluví s prodejci. V souladu se scénářem nejdu při příchodu rovnou k infopultu za asistentkami, ale začínám se procházet po prodejně a čekám, než si mě prodejce všimne. Během cca dvou minut za mnou přijde asistentka, která mi oznámí, že se omlouvá, ale momentálně jsou všichni prodejci zaneprázdněni. Nabídne mi, že mi mezitím udělá kávu, a pokud chci, tak si mohu i nadále prohlížet vozy na showroomu. Po cca dvou dalších minutách za mnou přichází prodejce, přivítá mě, představí se mi a podá mi ruku. Během toho si všímám jeho oblečení a vzhledu. Má upravené nagelované vlasy, oblek, košili, kravatu a společenskou obuv. Zároveň má na obleku viditelně připnutou předepsanou visačku se jménem.

Poté se mě prodejce zeptá, kolik času zde dnes mohu strávit, zda nespěchám a který vůz mě konkrétně zajímá. Zjišťuje ode mě také mé potřeby pomocí kladení otevřených otázek typu: Pro

koho vůz bude? Kde s ním budu jezdit? K čemu ho budu chtít využívat? Chci prostorný vůz pro rodinu či vůz pro rychlou jízdu? Během těchto otázek mi předává jeho vizitku se jménem a kontaktními informacemi.

Dle připraveného scénáře jsem mu odpověděl, že bych rád prostorný vůz, ve kterém bych chtěl vozit celou rodinu spolu se dvěma psy. Zároveň jsem mu sdělil, že každoročně jezdíme do Alp lyžovat, a tak potřebuji auto, které vyjede na zasněžené cesty v horách a bude mít dostatek úložného prostoru pro lyžařskou výbavu celé rodiny. Zmínil jsem, že mě velmi zaujali dva modely Volkswagen – Touareg a Tiguan, přičemž mi prodejce řekl, že by byl pro mé potřeby určitě vhodnější model Touareg.

Přešli jsme tedy k modelu Touareg vystavenému na showroomu. Prodejce začal s prezentací vozu a začal mi vysvětlovat všechny jeho technické parametry, po chvílce mi dovolil nasednout a prohlédnout si vůz zevnitř. Celou dobu měl po ruce ceník a vždy mi nabízel technické rozšíření nabídky či montáž možných přídavek. Zároveň mě upozornil, že mají na skladě k dispozici další modely v rozdílné výbavě i barvách. Během této ukázky mě upozornil také na novou generaci asistenčních systému, které využiji zejména při parkování a které jsou již součástí výbavy tohoto vozu.

Při našem rozhovoru jsem se snažil vznášet námitky, na které by mohl prodejce reagovat. Jednou z nich byla například námitka k tomu, zda tento vůz opravdu zvládne vyjet plně naložen v nepříznivých podmínkách do hor, nebo zda mohu opravdu věřit asistenčnímu systému při parkování, protože se kamarádovi stalo, že spoléhal na asistenční systém ve svém voze a narazil při parkování do pouličního osvětlení. Na obě tyto námitky prodejce reagoval tak, že mě ubezpečil tím, že obě situace zvládne moderní technologie nové generace, přičemž strmé kopce lze zvládnou zejména pomocí pohonu všech čtyř kol a asistenční systém má nejvyšší možnou certifikaci od výrobce a ještě nikdy se nesetkal s tím, že by někoho zklamala. Měl jsem připravených více námitek, ale bohužel jsem se k nim během mého fiktivního nákupu již nedostal, protože prodejce proaktivně reagoval tak, že jsem je nemohl uplatnit.

Po prezentaci vozu a zodpovězení mých připravených otázek jsme se přesunuli ke stolům v zadní části showroomu. Prodejce se posadil naproti mě a nabídl mi občerstvení. Poté mi začal nabízet doplňkové produkty a služby spojené s možným financováním, pojištěním a zárukou. Konkrétně se jednalo o produkt Volkswagen Finance, Volkswagen pojištění, prodloužené záruky a služby Volkswagen doživotní mobility. V neposlední řadě mě informoval, že v případě koupi vozu, mohu využít tzv. nákup na protiúčet, což znamená, že ode mě AUTO JAROV odkoupí můj současný vůz, přičemž mi bude částka, na kterou byl můj současný vůz naceněn, odečtena z ceny nového vozu. Zároveň prodejce předložil několik argumentů týkajících se přímo dealerství AUTO JAROV, mezi kterými vyjmenoval například věrnostní kartu, rychlý a efektivní servis, odtahovou a asistenční službu, možnost zapůjčení náhradního vozu, možnost uschování pneu ve zvláštním skladu, apod.

Opět jsem se snažil vznášet co nejvíce dotazů, které by mi mohl prodejce zodpovědět. Zeptal jsem se ho tedy, zda v případě nákupu vozu, budu mít na některé z vyjmenovaných služeb, které AUTO JAROV poskytuje, slevu. Dále jsem poprosil znovu o objasnění toho, jak přesně nákup na protiúčet

funguje. Prodejce neměl se zodpovězením těchto dotazů problém a na oba dva mi dal během chvílky odpověď.

Pomalu jsme se dostávali do konečné fáze nákupu. Po mých otázkách mi prodejce nabídl zkušební jízdu, ale zároveň se omluvil, že dnes nebude možná a že mi může nabídnout termín zítra během celého dne, nebo kdykoli během týdne. Poděkoval jsem mu a zkušební jízdu jsem dle scénáře odmítl s tím, že se mu ozvu. Nyní jsme se dostali k nejdůležitější části našeho jednání, tedy uzavření nabídky a tzv. konečnému tahu na branku. Prodejce se ujistil, že mám o daný model vozu opravdu zájem a předložil mi vytištěnou nabídku. Nejdříve shrnul vše, na čem jsme se domluvili, včetně všeho příslušenství, které bych si chtěl do výbavy vozu připlatit. Dále mě upozornil, že základní cena tohoto vozu se pohybuje okolo 1 400 000 Kč., přičemž mi může nabídnout určitou slevu, která se ještě zvýší, pokud si vyberu financování prostřednictvím Volkswagen Finance. Při uplatnění těchto slev bych mohl dostat slevu až 100 000 Kč. Nabídku jsem dle scénáře nepřijal, ale odpověděl jsem, že se ještě musím doma poradit.

Nakonec naší schůzky mě prodejce poprosil o předání mého kontaktu, na kterém by mě mohl v budoucnu zastihnout. Poté mi poděkoval za můj čas, podal mi ruku, popřál mi hodně štěstí při rozmýšlení a vyprovodil mě k východu.

Po Mystery Shoppingu

Po vzdálení se od provozovny jsem opět podle manuálu nadiktoval do diktafonu své jméno, aktuální datum a čas, název provozovny a její adresu. Celá návštěva trvala 95 minut. Ihned po návratu z Mystery Shoppingu jsem začal vyplňovat záznamový arch, ale musel jsem ještě počkat alespoň 5 dní před odesláním, jelikož prodejce má maximálně 5 dní na splnění poslední otázky – Follow up. Mě se ozval přesně za 3 dny a do telefonu jsem mu sdělil, že mu děkuji za nabídku, ale o vůz za tuto cenu nemám zájem.

6.3.5 Zpracování výsledků

Po ukončení Mystery Shoppingu a následném splnění či nesplnění Follow up má Mystery Shopper 3 dny na zaslání výsledků agentuře, která je zpracuje a zašle zadavateli. V případě mnou hodnoceného Mystery jsem udělit nadprůměrné hodnoty, protože až na několik výjimek splnil prodejce všechna kritéria, a zároveň se nedopustil nesplnění žádného z KO kritérií, což by zapříčinilo nesplnění Mystery Shoppingu. Hodnocení celých základních oblastí je vidět v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Výsledné hodnocení základních oblastí

Hodnocená oblast	Maximální počet bodů	Počet obdržených bodů	% úspěšnosti
Image prodejců	3	3	100%
Navazování vztahu	12	10	83%
Získávání informací a potřeb	6	6	100%
Prezentace nabídky	36	30	83%
Úroveň komunikace a argumentace	12	10	83%
Předváděcí jízda	9	8	89%
Uzavírání obchodního jednání	12	11	92%
Follow up	6	6	100%
Celkem	96	84	88%

Zdroj: Zpracováno autorem (2018)

Z tabulky můžeme vidět, že nejnižší, avšak stále nadprůměrné procentuální hodnocení získal prodejce v oblastech: navazování vztahu, prezentace nabídky a úroveň komunikace a argumentace. Důvodem bylo zejména delší čekání při příchodu, nesrovnání vozidla s konkurencí, neinformování o nabídce Originálního příslušenství Volkswagen a neuvedení pádných argumentů pro značku a konkrétní model Volkswagen. Detailní bodové ohodnocení všech otázek obsažených v základních oblastech můžete vidět v příloze 2. - Záznamový arch - vyplněný. Celkové dosažené hodnocení 88 % je stále v rozmezí 85 – 94,9 %, které je považováno za standard AUTO JAROV, a tudíž není zkoumaný prodejce finančně odměněn, ani sankciován. V tomto případě je Mystery Shopping považován za úspěšně splněný.

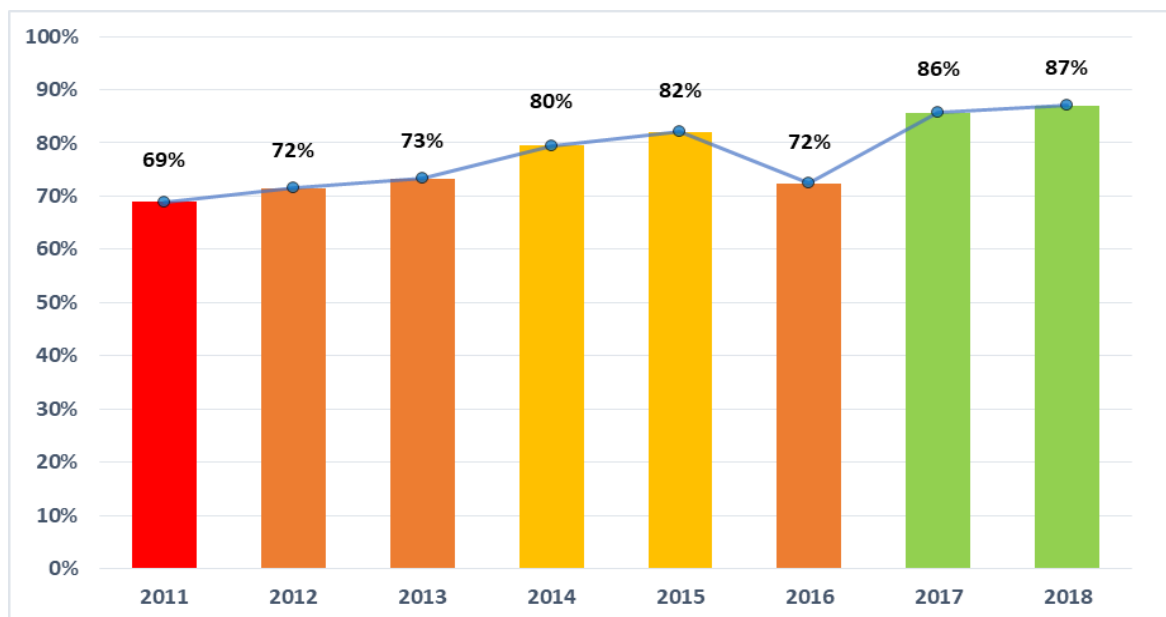
Spolu s hlavním záznamovým archem ještě odesílám vyplnění dotazník od dodavatele, který je zaměřen na mé subjektivní pocity z návštěvy a obsahuje otázky typu: Jak na Vás působilo prostředí prodejny? Byla prodejna čistá? Působil na Vás prodejce profesionálním dojmem? Cítil jste se s prodejcem příjemně? Na většinu z těchto otázek není vyžadována odpověď ANO/NE, ale namísto toho komentář, ve kterém se může Mystery Shopper rozepsat. K těmto odpovědím firma AUTO JAROV přihlíží, v případě větších a opakujících se nedostatků dochází k nápravě prostřednictvím proškolení, tréninku, couchingu, apod. Výsledky tohoto dotazníku však nemají vliv na výsledek celkového Mystery Shoppingu.

Po odeslání výsledků zadavateli začne zodpovědná osoba v AUTO JAROV výsledky dále zpracovávat do potřebné podoby, a poté je rozešle příslušným manažerům prodeje. Ti je komunikují se svými podřízenými a v případě nedostatků či nesplnění navrhnou nápravu a zároveň se ujistí, že jim bude do mzdy přiznána odměna či odečtena sankce ve výši, kterou určuje interní směrnice.

7 Porovnání výsledků z minulých let

V této kapitole budou porovnány dosažené výsledky všech prodejců značky Volkswagen z let 2011 – 2018. Každý rok bylo na showroomu zkoumáno pět prodejců, což je předepsaný počet prodejců dle směrnic importu. V následujícím grafu můžete vidět dosažené výsledky prodejců v jednotlivých letech a jejich vývoj. Hodnoty jsou zprůměrované dosažené výsledky všech pěti prodejců.

Graf 1 Vývoj výsledků Mystery Shoppingu z let 2011 – 2018



Zdroj: Zpracováno autorem z interních dokumentů AUTO JAROV (2018)

Z výsledků můžeme vyčíst, že nejnižší průměrné hodnocení bylo dosaženo v roce 2011, kdy byl Mystery Shopping ve firmě AUTO JAROV zaveden. To bylo způsobeno zejména tím, že prodejci a ani firma nebyli zcela připraveni na průběh Mystery a na přísnost hodnocení jednotlivých kritérií. V následujících letech se proto firma zaměřila na pravidelná školení a tréninky jednotlivých prodejců, což napomohlo k postupnému nárůstu až do roku 2015.

V roce 2016 můžeme sledovat pokles, který byl způsoben zejména tím, že byli přijati 3 noví prodejci, kteří ještě nebyli v době výkonu Mystery Shoppingu zcela adaptováni a dostatečně proškoleni na prodejní proces. Po absolvování tréninků, školení či coachingů se dosahovaná úroveň zvyšuje tak, jak můžeme vidět v letech 2017 a 2018, ve kterých dosahuje historického maxima. Abychom však mohli navrhnout adekvátní opatření, je nutné zjistit přesné výsledky v jednotlivých oblastech, díky čemuž budeme moci zjistit, které nedostatky u jednotlivých prodejců rozvíjet a na co se zejména zaměřit. V následující tabulce můžeme vidět výsledky z předešlého grafu rozložené do jednotlivých hodnocených oblastí.

Tabulka 4 Výsledky hodnocených oblastí z let 2011 – 2018

Hodnocená oblast	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Image prodejců	80%	80%	87%	89%	91%	85%	93%	96%
Navazování vztahu	64%	68%	70%	78%	84%	63%	85%	89%
Získávání informací a potřeb	65%	71%	74%	79%	89%	73%	81%	83%
Prezentace nabídky	74%	78%	79%	82%	86%	80%	91%	89%
Úroveň komunikace a argumentace	71%	74%	73%	80%	72%	70%	83%	86%
Předváděcí jízda	62%	62%	65%	71%	67%	68%	79%	80%
Uzavírání obchodního jednání	70%	71%	72%	81%	83%	70%	81%	80%
Follow up	65%	68%	69%	76%	85%	70%	92%	93%
Celkové hodnocení	69%	72%	74%	80%	82%	72%	86%	87%

Zdroj: Zpracováno autorem z interních dokumentů AUTO JAROV (2018)

Díky těmto výsledkům již můžeme vidět, na které oblasti bychom se zejména měli zaměřit. Nejnižší hodnocení je v průběhu let dosahováno v oblastech komunikace a argumentace, nabízení předváděcí jízdy a uzavírání obchodního jednání - zejména tzv. konečného tahu na branku.

7.1 Počet prodaných vozů

V této kapitole poukáží na spojitost mezi úspěšností Mystery Shoppingu a počtu prodaných vozů. V tabulce níže můžeme vidět počet prodaných vozů značky Volkswagen z let 2011-2017. Data se vždy kompletují na konci roku, tudíž ještě nejsou k dispozici počty z roku 2018.

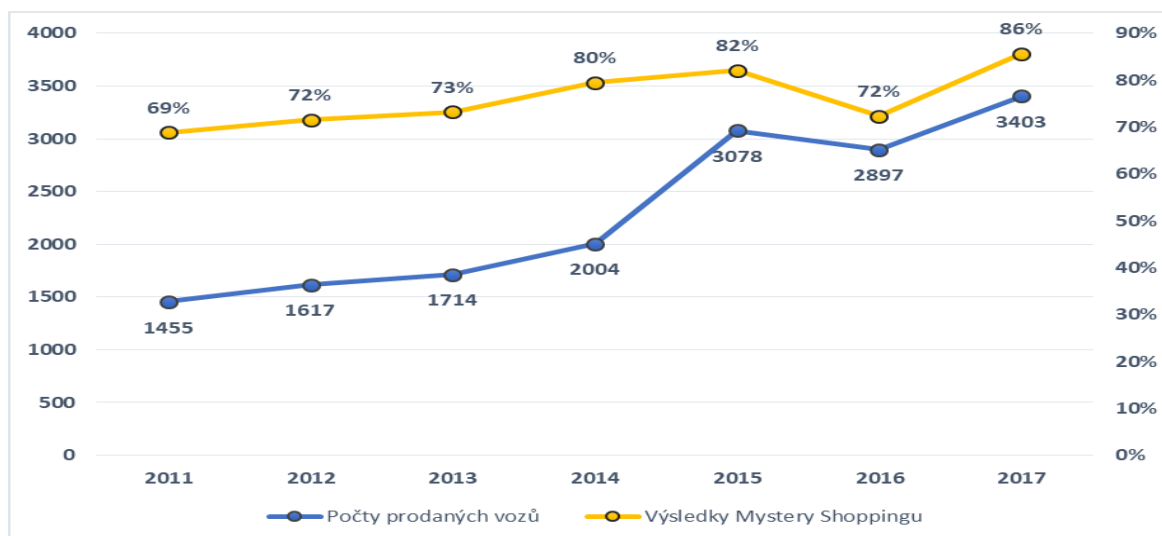
Tabulka 5 Počty prodaných vozů v letech 2011 - 2017

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Počet prodaných vozů Volkswagen	1455	1617	1714	2004	3078	2897	3403

Zdroj: Zpracováno autorem z interních dokumentů AUTO JAROV (2018)

Dle daných počtů prodaných vozů můžeme sledovat určitou spojitost mezi nárůstem prodeje a nárůstem dosaženého hodnocení z Mystery Shoppingu v každém roce. Tím docházíme k logickému závěru, že úroveň kvality služeb, kterou ve firmě zkoumá Mystery Shopping, má vliv na počet úspěšně uzavřených prodejů. Tento trend můžeme vidět na následujícím grafu.

Graf 2 Spojitost mezi výsledky Mystery Shoppingu a počty prodaných vozů z let 2011 - 2017



Zdroj: Zpracováno autorem z interních dokumentů AUTO JAROV (2018)

7.2 Kvalitativní bonus

Plnění kvalitativních standardů, které jsou definovány výrobcem a každý kvartál ověřovány externími Mystery Shoppingy, je pro společnost výhodné také z hlediska generování zisku pomocí vyplácení tzv. kvalitativních bonusů.

Tento kvalitativní bonus je vypočítán jako určitá procentuální výše z celkové nákupní ceny bez DPH všech prodaných vozů za daný rok. Procentuální výše kvalitativního bonusu je určena v závislosti na výsledném hodnocení provedených Mystery Shoppingů (MS), Mystery Callingů (MC) a Mystery Mailingů (MM) za celý rok a je souhrnně označována jako MX.

MX (dosažený výsledek) se vypočte váženým průměrem dosažených výsledků výše uvedených metod dle následujícího vzorce:

$$MX = 60\% MS + 25\% MC + 15\% MM$$

Procentuální výše bonusu v závislosti na dosaženém výsledku MX poté činí:

- **0,5 %** v případě, že $MX \geq 90\%$
- **0,3 %** v případě, že $MX \geq 80\%$
- **0 %** v případě, že $MX < 80\%$

Celkový bonus se tedy vypočítá takto:

$$\text{Celkový bonus} = (\text{Nákupní cena vozu} \times \text{počet vozů}) \times \text{Procento bonusu}$$

V tabulce č. 6 můžeme vidět celkovou výši bonusů z období 2011 – první kvartál 2018.

Tabulka 6 Výše kvalitativních bonusů v letech 2011 – Q1 2018

Ukazatel	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018 Q1
Výsledná hodnota Mx (MS+MC+MM)	71 %	74 %	80 %	81 %	82 %	72 %	86 %	87 %
Dosažená výše kvalitativního bonusu v %	0	0	0,3	0,3	0,3	0	0,5	0,5
Dosažená výše bonusu v Kč	0	0	1 765 265	1 965 021	2 526 952	0	4 091 081	316 000

Zdroj: Zpracováno autorem z interních dokumentů AUTO JAROV (2018)

Dealer má právo požádat jednou ročně o náhradní termín Mystery Shoppingu. Musí zaslat písemnou žádost příslušnému vedoucímu oblasti prodeje, a to nejpozději pátý den po zveřejnění výsledků. Pro výpočet MX je použit vždy poslední absolvovaný Mystery Shopping v hodnoceném období. Náklady na uskutečnění dodatečného Mystery Shoppingu u dealera jsou 10 000 Kč bez DPH a dealer je povinen je uhradit. Vzhledem k tomu, že hodnota kvalitativního bonusu, jak je vidět v tabulce č. 6, dosahuje až milionových částek, je zřejmé, že pokud se Mystery Shopping nezdaří dle očekávání, dealer velice rád náhradní termín Mystery Shoppingu uhradí.

8 Vyhodnocení výzkumných otázek

V této kapitole budou shrnuty výsledky všech určených výzkumných otázek.

Zlepšují se díky nápravným opatřením přijatých společností AUTO JAROV výsledky Mystery Shoppingu?

Dle údajů z tabulky 4, můžeme sledovat pomalé zvyšování dosažených výsledků za Mystery Shopping od roku 2011, ve kterém se Mystery Shopping ve firmě zavedl, až do roku 2018. Výjimkou byl pouze rok 2016, kdy byli přijati noví prodejci, kteří se nejdříve museli zaškolit a lépe se na průběh a požadavky Mystery Shoppingu připravit. Mezi hlavní nápravná opatření, která AUTO JAROV v průběhu let využívá, jsou například: pravidelná školení prodejců, mentoring vedoucím, nebo zkušenějšími prodejci, coaching a nově také e-learning.

Dle zjištěných údajů lze říci, že na základě přijatých nápravných opatření se každým rokem výsledky Mystery Shoppingu ve firmě AUTO JAROV zlepšují.

V jakých fázích prodejního procesu dochází k nejčastějším chybám?

Z údajů v tabulce 4 lze usoudit, že obecně dosahují prodejci nejnižšího hodnocení v těchto fázích prodejního procesu:

- Získávání informací a potřeb
- Úroveň komunikace a argumentace
- Předváděcí jízda
- Uzavírání obchodního jednání

Získávání informací a potřeb, úroveň komunikace a argumentace a uzavírání obchodního jednání jsou oblasti problematické zejména proto, že se nemůže prodejce jejich plnění naučit během krátké chvíle. Umět správně komunikovat se zákazníkem, argumentovat, zvládat námítky a dotáhnout prodej až do úspěšného konce je otázkou praxe, zkušeností a také vhodných osobnostních rysů. Oproti tomu nabízení předváděcí jízdy, které je striktně předepsáno interní směrnici, je oblastí, která je dle mého názoru jednoduše zvládnutelná. Nicméně mnoho prodejců, v případě, že mají dojem, že si zákazník vůz nejspíš nekoupí, předváděcí jízdu z důvodu ztráty času ani nenabídnou. V tomto případě je velice nezbytné umět prodejce přesvědčit o důležitosti tohoto kroku.

Zvyšuje se s lepšími výsledky Mystery Shoppingu také počet prodaných vozů a tím i zisk společnosti?

Při porovnání údajů z výsledků Mystery Shoppingu v letech 2011 – 2018 (tabulka 4) a Počtu prodaných vozů ve stejném období (tabulka 5) můžeme sledovat, že při zvyšujících se výsledcích Mystery Shoppingu, a tím pádem zlepšující se kvalitě poskytovaných služeb zákazníkovi, dochází ke zvýšení počtu prodaných vozů. Tento trend můžeme dále sledovat v grafu 2, který ukazuje, že tyto dva ukazatele jsou téměř přímo úměrné.

Odpověď na tuto otázku je tedy ANO – S lepšími výsledky Mystery Shoppingu se zvyšuje i zisk společnosti.

Roste v případě plnění definovaných standardů zisk společnosti z hlediska vyplácení kvalitativních bonusů?

Kvalitativní bonus je vypočítán jako určitá procentuální výše z celkové nákupní ceny bez DPH všech prodaných vozů za daný rok. Procentuální výše kvalitativního bonusu je určena v závislosti na výsledném hodnocení provedených Mystery Shoppingů za celý rok. Výše těchto kvalitativních bonusů může dosahovat až milionových částek, jak lze vidět v tabulce 6. AUTO JAROV dosáhlo těchto bonusů v letech 2014, 2015, 2017 a prvním kvartále 2018.

Během těchto let se díky vyplaceným bonusům zvýšil zisk společnosti o téměř 9 milionů Kč.

9 Návrh opatření

Po absolvování Mystery Shoppingu mě bezprostředně napadlo několik věcí, které mou návštěvu na prodejně subjektivně ovlivnilo, které sice nezpůsobil samotný prodejce, přesto by ale mohly mít tyto skutečnosti na zákazníka negativní vliv.

Areál AUTO JAROV je poměrně rozsáhlý a orientační systém v něm se mi zdál poněkud složitý. I když jsem se pohyboval po navigačním systému, nebyl jsem si jistý, zda jdu k salonu VW osobní správně, a raději se proto na prodejně Honda zeptal asistentky. Byl jsem přesvědčen, že by bylo určitě vhodné nechat si zpracovat nový modernější orientační systém pro nově přichozí zákazníky, aby nemuseli zbytečně ztrácet čas blouděním po areálu.

Další dojem, který jsem na showroomu měl, byla určitá ztráta soukromí. Showroom je sice krásný a moderní, nicméně pohybuje se na něm hodně lidí, ať personálu tak zákazníků. Kolem stolku, kde jsme seděli s prodejcem, stále někdo procházel, prodejce často někoho zdravil nebo mu vyzváněl telefon. Určitě by bylo pro zákazníka komfortnější, kdyby byla místa pro jednání oddělena třeba i jen zvýšenou přepážkou u stolu.

Co se týče samotných výsledků z Mystery shoppingu, jak je zřejmé z dat tabulky č.3, tak prostor pro zlepšení je v navazování vztahu se zákazníkem, prezentace nabídky a úroveň komunikace a argumentace. Všechny tyto body se lze naučit buď praxí, anebo cíleným tréninkem a pravidelným procvičováním. O prodejci, u kterého jsem realizoval Mystery Shopping, jsem zjistil, že je ve společnosti necelé 2 roky a předchozí zkušenosti z prodejem měl minimální.

Proto bych navrhl tyto kroky:

- 1) Kromě nastavených prodejních cílů, která obsahují tzv. tvrdá data (počty kusů prodaných vozidel, výši profinancových prostředků, plnění příslušenství či počet pojistek)by bylo vhodné nastavit, a to především juniornějším prodejčům, i „soft“ cíle, které jim pomohou v komunikaci se zákazníkem.
- 2) V těchto „soft“ dovednostech lze buď využít externích vzdělávacích institucí a připravit nejlépe kontinuální program vzdělávání a tréninků v oblasti prodeje, prezentačních dovedností, komunikace se zákazníky, komunikace s náročnými zákazníky, argumentace, zvládání námitek atd. Případně využít firemního kouče, který se může věnovat individuálně každému prodejci, který to potřebuje. Nejlepší forma je samozřejmě kombinovaná, nicméně je třeba upozornit na určitou časovou a finanční náročnost.
- 3) Přímý nadřízený prodejce by měl, a to především u těch prodejců, u kterých bylo v rámci Mystery shoppingu prokázáno, že mají v určitých bodech rezervy, intenzivněji a pravidelněji sledovat a společně vyhodnocovat jejich prodejní chování v rámci prodeje. A samozřejmě jim pomáhat postupně zvládat a osvojovat si standardní procesy prodeje. V praxi by po hodnocení výkonu vedoucí nastavil cíle, které by musel prodejce v určitém čase plnit. Například by vedoucí jednou týdně dohlížel na prodejce při provádění prodeje,

pokud by byl proces prodeje v pořádku, tak by ho opět zkontroloval za 14 dní, měsíc, apod. Kdyby stále nedošlo ke zlepšení, tak by se mohl prodejci zaplatit kouč, nebo by se mohl domluvit se zkušenějšími prodejci na předání poznatků a zkušeností. Tito prodejci by za tento mentoring mohli dostat například finanční odměnu. Další možností, jak by mohl vedoucí prodejce rozvíjet, je, že by mohl sám hrát fiktivního zákazníka a při nákupu dával prodejci složité otázky a námitky, aby viděl, jak bude reagovat.

- 4) Ve společnosti je mnoho výukových materiálů ke konkrétním modelům vozidel, a to nejen v tištěné podobě, ale i v rámci e-learningu. Je škoda, že se samostudium v rámci e-learningu ve firmě tak málo využívá. Doporučoval bych, aby měl prodejce v rámci pracovní doby možnost si tyto materiály v klidu prostudovat a sebevzdělávat se. V rámci e-learningu je i mnoho testů, které mohou sloužit nejen prodejci, aby viděl, jak si prostudovanou látku osvojil, ale i pro vedoucího, aby zkontroloval, jak si jeho podřízený vede.
- 5) Ve společnosti je nastaveno hodnocení kvality prodeje. Prodejci mají možnost získat jak finanční odměnu, tak mohou být finančně perzekuováni. U prodejců, kteří nemají tolik prodejních zkušeností, může být finanční postih demotivační. S tímto názorem jsem se ve společnosti i setkal. Proto bych navrhl, aby u juniornějších prodejců byla nejdříve nastavena pouze pozitivní motivace, a po zvládnutí všech prodejních taktik (v rozumném čase samozřejmě), teprve poté i ta negativní – restriktivní.

Závěr

Cílem této práce bylo nejdříve obecně seznámit čtenáře s výzkumnou metodou Mystery Shopping a následně v praktické části představit její využití a proces ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o. Za pomoci získaných dat z provedeného Mystery Shoppingu a výsledků z minulých let zodpovědět výzkumné otázky z úvodu praktické části a navrhnout nápravná opatření v případě zjištěných nedostatků v dodržování stanovených prodejních procesů. Pro čtenáře zde byl vylíčen celý proces Mystery Shoppingu, který jsem na základě seznámení se s daným procesem Mystery Shoppingu ve společnosti, následným detailním proškolením od agentury Toress a absolvováním tří zkušebních Mystery Shoppingů u konkurence, osobně vykonal na showroomu značky Volkswagen. Jeho výsledné hodnocení bylo využito k porovnání a doplnění s dalšími hodnoceními z let 2011 – 2018.

Po představení společnosti AUTO JAROV jsem se zaměřil na to, jakým způsobem je Mystery Shopping vnímán v dané společnosti, jak je rozdělen, kým je prováděn a k čemu přesně se zde využívá. Dále jsem osobně realizoval Mystery Shopping za účelem zjištění úrovně prodejních služeb, a to v souladu s předem nadefinovaným scénářem a požadavky dle seznamu a popisu hodnotících kritérií. Na základě výsledků, které z tohoto hodnocení vzešly, jsem společně s výsledky z minulých let a po konzultacích s manažerem prodeje a personálním ředitelem, mohl určit nejproblematictější oblasti, ve kterých prodejci ve společnosti AUTO JAROV dlouhodobě dosahují podprůměrných hodnot.

Můžeme říci, že dosažená úroveň Mystery Shoppingu má vliv nejen na celkovou spokojenost zákazníka, ale i na zisk společnosti, jelikož prodejci, kteří dodržují kvalitativní standardy a jsou profesionálně vyškoleni, dokáží přesvědčit více zákazníků ke koupi vozu. Lze tedy s určitostí konstatovat, že růst pozitivních výsledků Mystery Shoppingu, tedy zvyšování kvality prodejních služeb a počtu prodaných vozů, který jsme mohli vidět v praktické části této práce, má trend určité přímé úměry. Další složkou, díky které se zvyšuje zisk společnosti, je vyplácení kvalitativního bonusu importérem, na jehož výši má počet prodaných vozů a dosažený výsledek Mystery Shoppingu zásadní vliv. Tento kvalitativní bonus je určen přísnými pravidly určenými výrobcem a importérem a v případě nesplnění požadované hranice není vyplacen, což může být pro společnost peněžní ztráta v řádu až milionu korun.

Na základě všech získaných poznatků jsem byl schopen navrhnout několik opatření zaměřujících se zejména na problémové oblasti. Tato opatření mají prioritní úkol, a to i nadále zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb, a tím zvyšovat i výsledky Mystery Shoppingu v budoucím období. Některá opatření, která jsem předložil managementu firmy, byla již dokonce nastavena, např. od března letošního roku se zprovoznil nový navigační systém nebo se aktuálně připravuje nový koncept vzdělávání, rozvoje a motivace prodejců juniorů. Věřím, že všechna opatření budou mít pro společnost přínos. Vždyť motto AUTO JAROV zní: „Prodejem naše služby nekončí...“. Tudíž spokojenost zákazníka a kvalita prodeje musí být na vysoké úrovni. Mystery Shopping je tak

nástrojem, který by každá zákaznický orientovaná firma měla pro sledování a zvyšování kvality služeb využívat.

Na základě všech výše uvedených informací se domnívám, že cíle této bakalářské práce byly splněny.

Seznam použité literatury

1. BÖHM, Diana-Nadine et al., 2005. *Mystery Shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden*. Mnichov: Munich Business School Working Paper, s. 2.
2. BURDA, Alexandr, DLUHOŠOVÁ, Radmila., 2011. *Mystery shopping: Prolegomena*. 1. vyd. Opava: Slezská univerzita v Opavě, s. 13. ISBN 978-80-7248-663-2.
3. FORET, Miroslav., 2011. *Marketingová komunikace*. 3. vyd. Brno: Computer Press, s. 81. ISBN 978-80-251-3432-0.
4. KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 85-86. ISBN 978-80-247-4208-3.
5. KARLÍČEK, Miroslav a kolektiv, 2016. *Marketingová komunikace Jak komunikovat na našem trhu*. Praha: Grada Publishing, s. 159-161. ISBN 978-80-271-9064-5
6. KAŠÍK, Milan, HAVLÍČEK, Karel, 2012. *Marketing při uvádění podnikové strategie*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, s. 103-105. ISBN 978-80-7408-060-9.
7. KOTLER, Philip, BOWEN, John T., MAKENS, James C., 2014. *Marketing for hospitality and tourism*. 6.vyd. Harlow: Pearson, s. 44-45. ISBN 978-1-292-02003-7.
8. KOTLER, Philip, KELLER, Kevin L., 2007. *Marketing Management*. 12. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 44-133. ISBN 978-80-247-1359-5.
9. KOTLER, Philip, WONG, Veronica, SAUNDERS, John, ARMSTRONG, Gary, 2007. *Moderní marketing*. 4. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 921. ISBN 978-80-247-1545-2.
10. KOZEL, Roman a kolektiv, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 115-116. ISBN 80-247-0966-X.
11. KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ, Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 180. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. 2.vyd. Praha: Oeconomica, s. 6-9. ISBN 978-80-245-1326-3.
13. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2.vyd. Praha: Grada Publishing, s. 16-20. ISBN 978-80-247-5037-8.
14. WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace : nové poznatky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s. 70. ISBN 978-80-247-3701-0.
15. ZAMAZALOVÁ, Marcela a kol., 2010. *Marketing*. 2.vyd. Praha: C.H. Beck, s. 3-4 ISBN 978-80-7400-115-4

Internetové zdroje

16. AUTO JAROV. O firmě | AUTO JAROV. *Největší obchodní dům automobilů v ČR | AUTO JAROV* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.autojarov.cz/o-firme/>
17. FORD, Robert C., LATHAM, Gary P., LENNOX, Gwen, 2011. Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement, *Organizational Dynamics*, 40(3), s. 157-164, [cit. 05.03.2018]. ISSN 0090-2616, Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261611000313>
18. IPSOSa. Úvod do Mystery shoppingu. *MysteryShopping.cz* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <http://www.mystery-shopping.cz/pages/uvodDoMs.html> - ipsos historie
19. IPSOSb. O Mystery Shoppingu. *Ipsos Mystery Shopping* [online]. [cit. 2018-04-23]. Dostupné z: <https://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>
20. JOB MONKEY. *History of Mystery Shopping and Services Provided by Shoppers. Cool Jobs, Seasonal and Summer Jobs | JobMonkey.com* [online]. [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/what-is-mystery-shopping/>
21. SIMAR. Mystery Shopping | simar.cz. *simar.cz | Výzkum, data a inspirace pro lepší rozhodování* [online]. [cit. 05.03.2018]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>
22. STAŇKOVÁ, Pavla, VACULÍKOVÁ, Marcela, 2007. *Mystery shopping jako nástroj marketingového výzkumu*. *E+M Ekonomie a Management* [online]. 10(1), s. 108-113. [cit. 05.03.2018]. ISSN 1212-3609. Dostupné z: <http://www.ekonomie-management.cz/archiv/vyhledavani/detail/160-mystery-shopping-as-an-instrument-of-marketing-research/>.
23. WAGNEROVÁ, Irena, BAAROVÁ, Eva, 2008. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery shopping*. [online]. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 28 s. 6. [cit. 05.03.2018]. ISSN 1801-5999. Dostupné z: http://publication.fsv.cuni.cz/attachments/273_020%20-%20Wagnerova,%20Baarova.pdf

Seznam obrázků

Obrázek 1 Tři typy marketingu v odvětví služeb.....	8
Obrázek 2 Proces osobního prodeje.....	10
Obrázek 3 Základní metody výzkumu trhu z hlediska používaných dat.....	16
Obrázek 4 Fáze Mystery Shopping.....	20

Seznam tabulek

Tabulka 1 Kvalitativní hodnocení prodejců a vedoucího prodeje Volkswagen.....	31
Tabulka 2 Finanční postihy za nesplnění KO kritérií.....	32
Tabulka 3 Výsledné hodnocení základních oblastí.....	36
Tabulka 4 Výsledky hodnocených oblastí z let 2011 – 2018.....	38
Tabulka 5 Počty prodaných vozů v letech 2011 – 2017.....	38
Tabulka 6 Výše kvalitativních bonusů v letech 2011 – Q1 2018.....	40

Seznam grafů

Graf 1 Vývoj výsledků Mystery Shoppingu z let 2011 – 2018.....	37
Graf 2 Spojitost mezi výsledky Mystery Shoppingu a počty prodaných vozů z let 2011 – 2017	39

Seznam příloh

Příloha 1 Záznamový arch – prázdný

MYSTERY SHOPPING VOLKSWAGEN					
IMAGE PRODEJCE					
1.	Oblečení a úprava vzhledu prodejce (oblek, košile, kravata / u dam kostým)	0	1	2	3
NAVAZOVÁNÍ VZTAHU					
2.	Doba mezi vstupem a oslovením (do 2 min.= 3b.; 2-5 min = 1b.; nad 5 min = 0b.)	0	1		3
3.	Pozdrav, představení prodejce, úvodní fráze	0	1		3
4.	Podání ruky, úsměv, nabídka občerstvení	0	1		3
5.	Poskytnutí vizitky v průběhu jednání	ne (0)			ano (3)
ZÍSKÁVÁNÍ INFORMACÍ A ANALÝZA POTŘEB					
6.	Zjištění časových možností klienta a návrh postupu jednání	0	1		3
7.	Kladení otevřených otázek, které zjišťují potřeby klienta během jednání	0			3
PREZENTACE NABÍDKY					
8.	Prezentace vystaveného vozu (strukturovaná a ve fázích)	-5	1	2	3
9.	Odkazování na zjištěné potřeby klienta (při prezentaci vozu)	ne (0)			ano (3)
10.	Znalosti produktu (obchodní, technické znalosti), využívání katalogů, ceníků atd.)	0			3
11.	Aktivní nabídka příplatkových výbav daného modelu	0	1	2	3
12.	Představení, resp. nabídka nových technologií a asistenčních systémů	0	1	2	3
13.	Znalost konkurence - způsob a forma srovnání konkurence s produkty Volkswagen	0	1		3
14.	Nabídka a vysvětlení produktu Volkswagen Finance od VW FS včetně nabídky a vysvětlení Volkswagen pojištění	ne (-5)	1	3	ano (6)
15.	Nabídka a vysvětlení produktu Volkswagen prodloužená záruka	ne (0)			ano (3)
16.	Vysvětlení služby Volkswagen doživotní záruka mobility	ne (0)			ano (3)
17.	Nabídka protiúčtu	ne (0)			ano (3)
18.	Informace o nabídce Originálního příslušenství Volkswagen	ne (0)			ano (3)
ÚROVEŇ KOMUNIKACE A ARGUMENTACE					
19.	Iniciativa a aktivita prodejce	0	1	2	3
20.	Zvládání námitek klienta	0			3
21.	Uvedení argumentů pro značku a konkrétní model Volkswagen	ne (0)	1		ano (3)
22.	Uvedení argumentů pro dealerství	ne (0)			ano (3)
PŘEDVÁDĚCÍ JÍZDA					
23.	Výzva k předváděcí jízdě (iniciativní a aktivní)	ne (-10)			ano (6)
24.	Nabídnutý termín jízdy (0b.= déle jak za 7 dní či vůbec, 1b.=do týdne, 2b.= do tří dnů, 3b.= ihned)	0	1	2	3
UZAVÍRÁNÍ OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ					
25.	Zformování nabídky, tisk a předání nabídky	0			3
26.	Zpětná vazba, tah na branku a dohoda o dalším postupu	0	1	2	3
27.	Vyžádání kontaktu na klienta (jméno, telefon, email)	0	1		3
28.	Ukončení jednání - poděkování, přání, podání ruky	0	1	2	3
29.	FOLLOW UP do 5 pracovních dnů (telefonický)	ne (-10)			ano (6)

Příloha 2 Záznamový arch – vyplněný

IMAGE PRODEJČŮ						
1.	Oblečení a úprava vzhledu prodejce (oblek, košile, kravata / u dam kostým)	0	1	2	3	3
NAVAZOVÁNÍ VZTAHU						
2.	Doba mezi vstupem a oslovením (do 2 min.= 3b.; 2-5 min = 1b.; nad 5 min = 0b.)	0	1		3	1
3.	Pozdrav, představení prodejce, úvodní fráze	0	1		3	3
4.	Podání ruky, úsměv, nabídka občerstvení	0	1		3	3
5.	Poskytnutí vizitky v průběhu jednání	ne (0)			ano (3)	3
ZISKÁVÁNÍ INFORMACÍ A ANALÝZA POTŘEB						
6.	Zjištění časových možností klienta a návrh postupu jednání	0	1		3	3
7.	Kladení otevřených otázek, které zjišťují potřeby klienta během jednání	0			3	3
PREZENTACE NABÍDKY						
8.	Prezentace vystaveného vozu (strukturovaná a ve fázích)	-5	1	2	3	3
9.	Odkazování na zjištěné potřeby klienta (při prezentaci vozu)	ne (0)			ano (3)	3
10.	Znalosti produktu (obchodní, technické znalosti), využívání katalogů, ceníků atd.)	0			3	3
11.	Aktivní nabídka příplatkových výbav daného modelu	0	1	2	3	2
12.	Představení, resp. nabídka nových technologií a asistenčních systémů	0	1	2	3	3
13.	Znalost konkurence - způsob a forma srovnání konkurence s produkty Volkswagen	0	1		3	1
14.	Nabídka a vysvětlení produktu Volkswagen Finance od VW FS včetně nabídky a vysvětlení Volkswagen pojištění	ne (-5)	1	3	ano (6)	6
15.	Nabídka a vysvětlení produktu Volkswagen prodloužená záruka	ne (0)			ano (3)	3
16.	Vysvětlení služby Volkswagen doživotní záruka mobility	ne (0)			ano (3)	3
17.	Nabídka protiúčtu	ne (0)			ano (3)	3
18.	Informace o nabídce Originálního příslušenství Volkswagen	ne (0)			ano (3)	0
ÚROVEŇ KOMUNIKACE A ARGUMENTACE						
19.	Iniciativa a aktivita prodejce	0	1	2	3	3
20.	Zvládání námitek klienta	0			3	3
21.	Uvedení argumentů pro značku a konkrétní model Volkswagen	ne (0)	1		ano (3)	1
22.	Uvedení argumentů pro dealerství	ne (0)			ano (3)	3
PŘEDVÁDĚCÍ JÍZDA						
23.	Výzva k předváděcí jízdě (iniciativní a aktivní)	ne (-10)			ano (6)	6
24.	Nabídnutý termín jízdy (0b.= déle jak za 7 dní či vůbec, 1b.=do týdne, 2b.= do tří dnů, 3b.= ihned)	0	1	2	3	2
UZAVÍRÁNÍ OBCHODNÍHO JEDNÁNÍ						
25.	Zformování nabídky, tisk a předání nabídky	0			3	3
26.	Zpětná vazba, tah na branku a dohoda o dalším postupu	0	1	2	3	2
27.	Vyžádání kontaktu na klienta (jméno, telefon, email)	0	1		3	3
28.	Ukončení jednání - poděkování, přání, podání ruky	0	1	2	3	3
29.	FOLLOW UP do 5 pracovních dnů (telefonický)	ne (-10)			ano (6)	6

MYSTERY SHOPPING VOLKSWAGEN

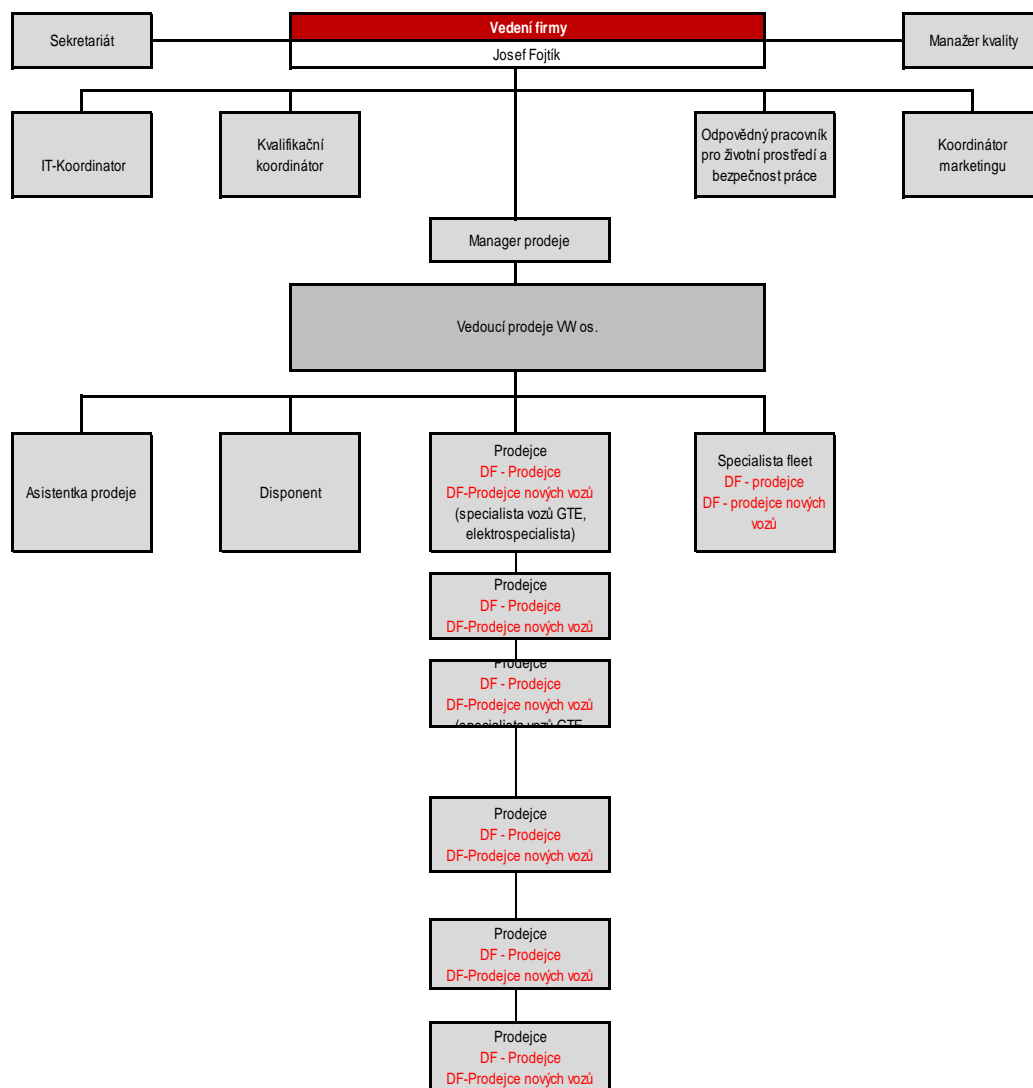
Příloha 3 Fotografie – pohled na showroom Volkswagen exteriér



Příloha 4 Fotografie – pohled na showroom Volkswagen interiér



Příloha 5 Organigram oddělení Volkswagen - prodej



Příloha 6 Logo AUTO JAROV s.r.o.



