

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Hodnocení kvality služeb vybraného mobilního operátora pomocí metody Mystery Shopping

Quality Assesment of Selected Mobile Operator Using the Mystery Shopping Method

STUDIJNÍ PROGRAM

Ekonomika a management

STUDIJNÍ OBOR

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

RAMISCH

RICHARD

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Ramisch	Jméno:	Richard	Osobní číslo:	475319
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:
Hodnocení kvality služeb vybraného mobilního operátora pomocí metody Mystery Shopping

Název bakalářské práce anglicky:
Quality Assessment of Selected Mobile Operator Using the Mystery Shopping Method

Pokyny pro vypracování:
CÍL: Cílem bakalářské práce je získat informace o kvalitě poskytovaných služeb na prodejnách vybraného mobilního operátora. Nabízené služby porovnat s konkurencí, získané informace zpracovat a na jejich základě poskytnout doporučení na zlepšení služeb.
PŘÍNOS: Hlavním přínosem bakalářské práce je navrhnout zlepšení poskytovaných služeb konkrétního mobilního operátora na základě získaných dat a informací.
OSNOVA: Úvod, 1. Marketingový výzkum, 2. Využití metody Mystery Shopping v rámci marketingového výzkumu, 3. Analýza vybraného odvětví, 4. Využití Mystery Shoppingu v praxi, 5. Závěrečná doporučení pro vybraného mobilního operátora, Závěr.

Seznam doporučené literatury:
KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK. Marketing při utváření podnikové strategie. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2015.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011.
FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:
Ing. Petra Jilková, Ph. D., oddělení manažerských studií MÚVS ČVUT v Praze

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:

Datum zadání bakalářské práce: 30. 11. 2019 Termín odevzdání bakalářské práce: 30. 4. 2020
Platnost zadání bakalářské práce: 30. 9. 2021

Podpis vedoucí(ho) práce: _____ Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry: _____ Podpis děkana(ky): _____

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

27. 02. 2020 Datum převzetí zadání

_____ Podpis studenta(ky)

RAMISCH, Richard. *Hodnocení kvality služeb vybraného mobilního operátora pomocí metody Mystery Shopping*. Praha: ČVUT 2020. 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 příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování 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: 15. 04. 2020

Podpis:

Poděkování

V první řadě bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za její ochotu, vstřícnost a věcné připomínky v průběhu odborného vedení této práce. Dále bych chtěl poděkovat své rodině, která mě během celého studia podporovala.

Abstrakt

Tématem bakalářské práce je využití marketingové metody Mystery Calling u mobilních operátorů. V teoretické části jsou popisovány jednotlivé kapitoly týkající se jak marketingového výzkumu, tak Mystery Shoppingu samotného. Praktická část je věnována samotnému projektu Mystery Calling, jehož cílem je získat potřebné informace o kvalitě poskytovaných služeb a zaměstnanců na zákaznických podporách vybraného mobilního operátora. Dále porovnat nabízené služby a vystupování pracovníků s konkurencí, zpracovat získané informace a na základě toho poskytnout doporučení na zlepšení.

Klíčová slova

marketingový výzkum, Mystery Shopping, Mystery Calling, fiktivní zákazník, mobilní operátoři, hodnoticí arch, srovnávání, doporučení

Abstract

The topic of the bachelor's thesis is the use of marketing method Mystery Calling by mobile operators. The theoretical part includes individual chapters, which are aimed at the marketing research and Mystery Shopping method. The practical part is focused on the Mystery Calling project. The first part of the project is about getting information about quality of offered services and employees on customer lines. The second part is focused on comparing offered services and behaviour of the employees of competing companies. In the last part there is a summary of the research and recommendations for the companies.

Key words

Marketing research, Mystery Shopping, Mystery Calling, Mystery Shopper, mobile operators, evaluation script, comparison, recommendation

Obsah

Úvod	5
1 Marketingový výzkum	8
1.1 Definice marketingového výzkumu	8
1.2 Charakteristiky marketingového výzkumu.....	9
1.3 Data a členění marketingového výzkumu.....	10
1.4 Základní metody sběru dat.....	12
1.4.1 Dotazování.....	13
1.4.2 Experiment.....	14
1.4.3 Pozorování	15
2 Využití Mystery Shoppingu v rámci marketingového výzkumu	17
2.1 Charakteristiky Mystery Shoppingu	17
2.2 Historie Mystery Shoppingu.....	19
2.3 Formy Mystery Shoppingu.....	20
2.3.1 Co je to Mystery Calling.....	20
2.4 Fáze Mystery Shoppingu.....	21
2.4.1 Přípravná fáze	21
2.4.2 Realizační fáze	23
2.4.3 Fáze vyhodnocení výsledků.....	23
3 Projekt Mystery Calling	26
3.1 Cíl práce	26
3.2 Charakteristika vybraných mobilních operátorů	26
3.3 Plán a metodologie.....	27
3.4 Realizace Mystery Callingu.....	32
3.5 Vyhodnocení průzkumu.....	44
3.5.1 Vyhodnocení průzkumu první záminky	45
3.5.2 Vyhodnocení průzkumu druhé záminky.....	46
3.5.3 Vyhodnocení průzkumu třetí záminky	47
3.5.4 Celkové vyhodnocení průzkumu	48
3.6 Doporučení.....	49
Závěr	50

Seznam použité literatury	52
Elektronické zdroje	54
Seznam obrázků	56
Seznam tabulek	56
Seznam grafů	57
Evidence výpůjček.....	58

Úvod

Rozvoj obchodu se zdokonaloval až do dnešní propracované doby, která se v mnoha směrech neustále vyvíjí. Na jedné straně světové podniky produkují miliony nejrůznějších výrobků odlišných kvalit, a na straně druhé je samotný zákazník, bez kterého by se vlastně obchod nikdy neuskutečnil. Proto, aby byl obchod výhodný pro obě strany, tedy pro prodejce i kupujícího, je nutné vyrábět takové výrobky nebo poskytovat takové služby, aby daný trh co nejlépe uspokojil představy a požadavky zákazníka a následná tržba vedla k růstu a prosperitě obchodujícího. Někteří kupující touží po zdánlivě obyčejných věcech, jiné osloví opravdu luxusní servis se vším všudy počínaje oslnivým prostředím prodeje, přes dokonalou obsluhu a žádaným produktem konče. Obstát mezi nejlepšími a dobře prodat je jako ušít na míru ty nejkvalitnější boty, které vydrží dlouho, nebudou tláčit majitele a budou jeho pohodlným společníkem na dlouhých cestách v různých koutech světa.

Samotná výroba zboží na celosvětovém trhu však zdaleka nepostačuje. Dosáhnout úspěchu jednotlivých podniků neznamena pouze vyrobit daný produkt a jednoduše ho nabídnout, ale natolik upoutat kupujícího, aby se z něj stal spokojený zákazník, který se bude vždy vracet a produkt splní jeho očekávané představy. Toho nelze dosáhnout bez dobře zvládnuté marketingové kampaně.

Velmi silné konkurenční prostředí nutí jednotlivé obchodníky, aby měli dobře propracované marketingové metody, jejímž cílem je co nejlépe poznat svého potenciálního zákazníka, vystihnout jeho nároky, chování, a tím dokonale zvládnout celou psychologii obchodu. K tomu lze dospět mnoha způsoby. Jedním z nich je právě marketingový výzkum, jehož nedílnou součástí je moderní a v 21. století obzvláště prosazovaná metoda zvaná Mystery Shopping. Jedna z forem této výzkumné metody je Mystery Calling, který je tématem této bakalářské práce.

Hlavním cílem práce je získat potřebné informace o kvalitě poskytovaných služeb a zaměstnanců na zákaznických podporách vybraného mobilního operátora. Nabízené služby a vystupování pracovníků porovnat s konkurencí, získané informace zpracovat a na základě toho poskytnout doporučení na zlepšení.

Práce obsahuje dvě části - teoretickou a praktickou.

Teoretická část je zaměřena na marketingový výzkum. Úvodní kapitoly popisují jeho definici, charakteristiky a členění. Další odstavce se zabývají základními metodami sběru dat, kde je detailně popsána metoda pozorování, jejíž technika Mystery Calling slouží k průzkumu v praktické části této práce. Následující kapitola pojednává o využití Mystery Shoppingu v rámci marketingového výzkumu. V této kapitole jsou definovány základní charakteristiky této metody, její fáze a samotná historie. Dále je věnována pozornost formám Mystery Shoppingu, mezi které se řadí právě Mystery Calling. V teoretické části se čerpá z publikací od mnoha českých i světových autorů.

Praktická část popisuje uskutečnění a způsob provedení zvoleného projektu. Je zde charakterizován cíl práce a jednotliví mobilní operátoři. K realizaci slouží popsaný plán a metodologie. Poslední kapitola směřuje ke konečnému vyhodnocení průzkumu. Z něj vyplývá doporučení, které vede ke zlepšení úrovně služeb jednotlivých mobilních operátorů.

TEORETICKÁ ČÁST

1 Marketingový výzkum

Začátek této kapitoly je věnován samotným definicím marketingového výzkumu a jeho charakteristice. Následuje popis členění dat a definice základních rozdílů mezi výzkumem kvalitativním a kvantitativním. V závěru je pozornost věnována základním metodám sběru dat.

1.1 Definice marketingového výzkumu

Marketingový výzkum vystihuje řada definic, které jsou citovány několika různými autory. Ti mají na toto téma různé úhly pohledu. Lze najít jednoduché a stručné vymezení pojmu, ale také složité a rozsáhlé. Pro ilustraci jich lze několik uvést:

„Marketingový výzkum je naslouchání spotřebiteli.“ Jednou ze společností, která vytvořila tuto prostou a dobře srozumitelnou definici marketingového výzkumu je ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research, mezinárodní organizace soustřeďující odborníky z oblasti marketingu a marketingového výzkumu). (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 12)

Autoři McDaniel a Gates označují marketingový výzkum jako plánování, sběr a analýzu dat, které jsou podstatné pro marketingové rozhodování a zvláštní důraz kladou na komunikaci výsledku této analýzy řídicím pracovníkům. (2002, s. 6)

Podle Smitha a Albauma je marketingový výzkum pojat jako *„systematické a objektivní hledání a analýza informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoli problému na poli marketingu.“* (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13)

Světová autorita v oblasti marketingu Philip Kotler také přichází se svým pohledem na roli a účel marketingového výzkumu, který zní následovně: *„Marketingový výzkum propojuje spotřebitele, zákazníky a veřejnost s firmou pomocí informací, které jsou používány pro identifikaci a definici marketingových příležitostí a problémů, vytváření, zlepšení a hodnocení marketingových aktivit, monitoring marketingového výkonu a lepší porozumění marketingového procesu.“* (2007, s. 406) Tato definice se zdá být nejužitečnější, jelikož zahrnuje všechny podstatné prvky marketingového výzkumu.

Kromě výše definovaného marketingového výzkumu se v ekonomické společnosti často setkáváme i s pojmem průzkum trhu. Tato dvě označení nelze zaměňovat. Průzkum trhu lze chápat jako jednorázovou záležitost, která prostřednictvím zvolené výzkumné techniky zjišťuje současnou situaci na trhu a poskytuje zadavateli zejména základní popis této situace. Na rozdíl od průzkumu je výzkum delší a zachází více do podrobností daného tématu. Kombinuje několik výzkumných postupů, uplatňuje náročnější postupy statistického zpracování, porovnává a vyhodnocuje výsledky z mnoha různých zdrojů. Poznatky a souvislosti jsou tak hlubší a specifitější. (Foret, Stávková, 2003, s. 13)

1.2 Charakteristiky marketingového výzkumu

Marketingový výzkum řadíme mezi jednu z klíčových aktivit marketingového řízení, která poskytuje obchodním manažerům analýzu příležitostí a hrozeb na trhu, díky níž pak mohou adekvátně reagovat. Na základě marketingových postupů, k nimž patří plánování, sběr a analýza dat, se provádí vyhodnocení a rozhodnutí o následném kroku, který je definován v marketingovém plánu. Marketingový výzkum lze chápat také jako souhrn aktivit zkoumajících všechny jevy a vztahy na trhu a vlivy marketingových nástrojů na ně. Prioritou je proniknout do teritorií a konkurence, produktů, cen, distribučních cest, chování zákazníka a hodnocení marketingových komunikací. Dokonale propracovaná strategie výzkumu je základním předpokladem budoucího úspěchu podniku. (Kašík, Havlíček, 2015, s. 105)

Efektivní marketingový výzkum si lze představit jako proces, zahrnující nejen definování problémů a cílů výzkumu, ale také sestavení výzkumného plánu, získání podstatných informací a následné sestavení analýz těchto výzkumů, z kterých lze prezentovat výsledky. Každý marketingový výzkum je velice specifický a jeho zvláštnosti plynou z jedinečného charakteru řešených problémů. (Foret, Stávková, 2003, str. 20) Samotný výzkum se dělí do dvou hlavních etap. Etapa přípravy výzkumu, po které následuje etapa realizace zahrnující zpracování a vyhodnocení zkoumaných údajů. Velký důraz by měl být kladen na počáteční fázi, která v případě chybných kroků může negativně ovlivnit a znehodnotit následnou kvalitu výsledků. Je tedy nutné správně uchopit problém a vhodně ho formulovat. Může se totiž stát, že bude-li problém nepřesně definován, náklady výzkumu přesáhnou hodnotu přínosu a celý projekt se tak stane prakticky bezcenným. (Foret, Stávková, 2003, str. 20)

Mezi hlavní charakteristiky marketingového výzkumu patří jeho jedinečnost, vysoká vypovídací schopnost a aktuálnost získaných informací od konkrétní skupiny respondentů. Pracovníci v tomto oboru musí prokázat odbornou kvalifikaci, věnovat dané problematice mnoho času a volit ty nejvhodnější metody. Postupují podle určitých zásad, zaměřují se pouze na objektivnost a systematičnost. Výzkum provádějí tvůrčím způsobem, hledají nové přístupy, kombinují více metod a shromažďují informace z mnoha na sobě nezávislých zdrojů. Využívají vědecké postupy a aplikace, např. sociologické, statistické, psychologické, etnografické a jiné. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 13)

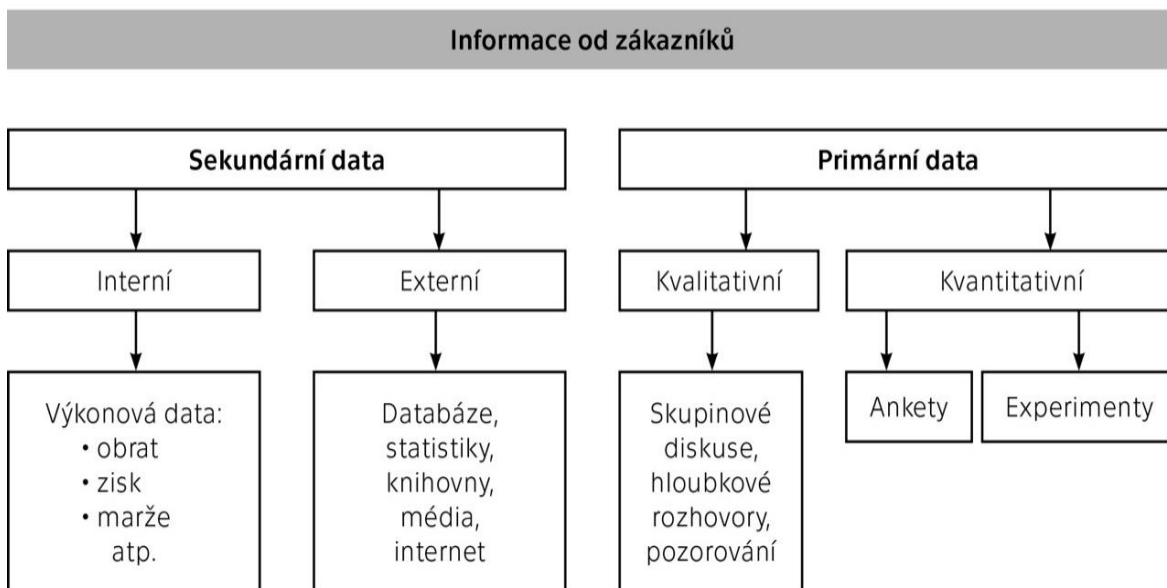
1.3 Data a členění marketingového výzkumu

Tahal a kolektiv popisují data jako záznamy čísel, slov, zvuků nebo obrazů, které jsou k dispozici v záznamových médiích a lze je získat jak v elektronické, tak i papírové podobě. (2017, s. 26) K dosažení úspěchu na poli marketingového výzkumu je potřeba neustálá obnova aktuálních dat, ke kterým lze dospět různými způsoby. Zdroje dat se dělí na primární a sekundární.

Primární (prvotní, původní) data lze čerpat z výzkumu prováděného profesionálními agenturami, sledováním nákupního chování pečlivě vybraného typu jednotlivců nebo výzkumem na objednávku uskutečněného specializovanou výzkumnou společností. Informace jsou tudíž aktuální a pocházejí z čerstvých zdrojů přímo od vybraných jednotlivců. Jedná se o sběr informací přímo v terénu. (Kašík, Havlíček, 2015, s. 106)

Sekundární (druhotná, veřejná) data získáváme z původních otevřených zdrojů, jež byly zpracovány v minulosti a publikovány za jiným účelem. Jako zdroj interních dat slouží současné databáze, statistiky, meziroční zhodnocení výkonů podniku v oblasti rozvoje obchodu, zákazníků, produktů, zisku apod. Externí data lze čerpat od státní instituce, internetu, médií, knihoven, statistických ročenek, asociací, statistických úřadů, oborových sdružení. Zde je potřeba vyzdvihnout velký význam internetu, který slouží jako nenahraditelný pomocník při získávání právě druhotných dat. Je třeba mít na mysli, že ne všechna data jsou vždy pravdivá, přesná, aktuální a odpovídající realitě. Proto je nezbytné čerpat z ověřených zdrojů. (Kašík, Havlíček, 2015, s. 106-107)

Obrázek 1 - Přehled základních metod výzkumu trhu z hlediska používaných dat



Zdroj: Kašík, Havlíček, 2015, s. 107

Aplikací primárních dat lze rozdělit výzkum z hlediska jeho zaměření na kvalitativní a kvantitativní.

Kvalitativní výzkum je při tvorbě strategických plánů většinou rozhodující, přestože je rychlejší a méně nákladný. Má značná omezení, neboť počet respondentů je velmi malý, tudíž výsledky nelze aplikovat na celou populaci. Slouží jako první krok k seznámení se s problematikou. Zaměřuje se na menší vzorky a hledá důkladnější odpovědi na otázku „Proč?“. Dotazovaní, kteří nejsou omezováni ve způsobu vyjádření, často vyjadřují své myšlenky, postoje, pocity a názory. To umožňuje odhalit příčiny a motivy chování lidí. (Foret, Stávková, 2003, s. 16; Kašík, Havlíček, 2015, s. 106)

Mezi základní techniky kvalitativního výzkumu patří skupinové rozhovory nebo individuální hloubkové rozhovory. Skupinové rozhovory (focus group), při kterých moderátor řídí diskusi v cílené skupině lidí. Jedná se především o sledování procesu skupinového působení na ovlivňování individuálních názorů a rozhodování jednotlivých členů skupin. (Foret, Stávková, 2003, s. 16) Individuální hloubkové rozhovory odhalují prvotní příčiny konkrétních názorů a konkrétního chování. Re-

spondent je podněcován přesně kladenými otázkami k vlastním výpovědím, kterým tazatel pozorně naslouchá. Na konci rozhovoru se získané údaje zpracovávají, vyhodnocují a sumarizují. (Foret, Stávková, 2003, s. 16)

Kvantitativní výzkum se zaměřuje na získání kvantitativních (měřitelných) údajů a ptá se na otázku „Kolik?“ Oslovuje se velké množství respondentů, řádově stovky i tisíce. Výzkum probíhá v terénu, kde se zachycují názory a chování jednotlivců. Prostřednictvím statistických postupů se uskutečňují rozhovory, pozorování, experimenty a písemná dotazování. Texty se pak analyzují. Přes časovou i finanční náročnost lze tímto způsobem dospět k přesnému a přehlednějšímu cíli. Karlíček a kolektiv uvádějí jako příklad: počet a charakteristiku zákazníků, kteří si koupí pravidelně deník Blesk nebo podíl cílové skupiny, který by si koupil náš nový výrobek. (Foret, Stávková, 2003, s. 16; Karlíček a kol., 2013, s. 85)

Hague podotýká: „Kvantitativní výzkum je téměř vždy založen na určitých, více či méně spolehlivých výběrových metodách, které předpokládají, že sebraná data mohou zastupovat danou populaci či oblast. Výsledná data mohou tedy reprezentovat populaci nebo poskytnout základ pro vytvoření celkové představy.“ (2003, s. 77) Ačkoliv oba z výše uvedených typů výzkumů poskytují různý pohled na zkoumanou problematiku, nelze jeden z přístupů upřednostňovat před druhým. Často se oba totiž v praxi kombinují a vzájemně doplňují. (Foret, Stávková, 2003, s. 16)

1.4 Základní metody sběru dat

V následujících odstavcích je věnována pozornost základním metodám sběru dat, mezi které řadíme dotazování, experiment a pozorování. V každém odstavci je pak samotná metoda rozdělena do několika typů, které jsou jednotlivě charakterizovány. Dále jsou zde zmíněny výhody a nevýhody těchto metod, možnosti jejich uplatnění, ekonomické náklady, časová náročnost, způsob provedení apod. Text zároveň doplňuje tabulka, která obsahuje základní i podrobnější členění těchto postupů.

1.4.1 Dotazování

Dotazování řadíme mezi nejrozšířenější postupy marketingového výzkumu. (Foret, Stávková, 2003, s. 32) Odpovědi respondentů slouží jako podklady pro rozhodování. Podle způsobu získání informací lze dotazování rozdělit na osobní, písemné, telefonické a online. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 175-178) „*Metodologie dotazování patří do způsobu získávání primárních dat pro kvantitativní marketingový výzkum. Základním principem dotazování je zadávání otázek respondentům.*“ (Čichovský, 2011, s. 174) Odpovědi respondentů slouží jako podklady pro rozhodování. Podle způsobu získání informací lze dotazování rozdělit na osobní, písemné, telefonické a online. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 175-178)

Osobní dotazování náleží k nejtradičnějším typům dotazování, kdy dochází k přímé komunikaci s respondentem a je jedno, zda dotazník vyplňuje tazatel nebo respondent. Jeho výhodou je přímá zpětná vazba mezi tazatelem a respondentem. Ke správnému pochopení otázek se mnohdy využívá názorných pomůcek (obrázky, karty, vzorky). U tohoto typu dotazování docílíme nejvyšší návratnosti odpovědí. Časové a finanční náklady bývají náročné, a ne vždy se setkáme s ochotou či schopností respondenta spolupracovat. V současné době nahrazuje tradiční vyplňování papírových dotazníků, tzv. P+P (paper + pencil) metoda tzv. CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing), kdy respondent vyplňuje dotazník v elektronické podobě přímo do počítače za přítomnosti tazatele. Jedná se o nejkvalitnější metodu realizace kvantitativních výzkumů. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 175)

Písemné dotazování spočívá v tom, že dotazníky se respondentům zasílají poštou. Mezi pozitivní stránky patří jeho relativně nízké náklady, ale nad tím převyšuje nevýhoda v podobě nízké návratnosti, která narušuje reprezentativnost výzkumu a prodlužuje dobu celého výzkumu. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 178) Při samotném sestavování dotazníku je třeba zaměřit se na jeho správnou formulaci. Touto cestou lze předejít zpochybnění získaných informací, a tak dospět k požadovanému cíli. Dotazník by měl být dobře graficky zpracován, a tím na první pohled zaujmout respondenta. Velkou roli hraje první stránka včetně úvodu, který by měl vzbudit zájem respondenta a přimět ho ke korektnímu vyplnění. Mezi hlavní

zásady patří srozumitelnost a jednoznačnost otázky. (Foret, Stávková, 2003, s. 33-34)

U telefonického dotazování dochází opět k přímému kontaktu prostřednictvím mobilního zařízení. Hovory jsou zpravidla zaznamenávány a uchovávány v dokumentaci. Nízké náklady a rychlá realizace rozhovorů patří k silným stránkám u tohoto typu dotazování. Absence přímého osobního kontaktu však brání tazateli předvedení produktu, na který se dotazuje. (Malý, 2008, s. 64)

Online (elektronické) dotazování tzv. CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), náleží mezi nejmladší způsoby dotazování pomocí internetu. Informace jsou přenášeny dotazníky od respondentů pomocí e-mailů nebo z webových stránek. Z toho vyplývá nižší finanční a časová náročnost, jednodušší zpracování odpovědí a rychlý přenos informací. Další výhodou je konkrétní adresnost, neboť konkrétní webové stránky osloví přímo uživatelé, které problematika právě tohoto webu zajímá. Pomocí grafických pomůcek (obrázky, 3D modely, videoklipy) se může respondent dokonaleji pochopit dotazované téma. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 177-178)

1.4.2 Experiment

„V rámci experimentu pracujeme s využitím experimentální a kontrolní skupiny. Obecně řečeno, v průběhu experimentu se v souhrnu daných podmínek, vytvářejících prostředí experimentu, zavede určitý testovaný prvek (nezávisle proměnná) a výsledek jeho působení se pozoruje a měří na jiném prvku (závisle proměnná). Při experimentu provozujeme testování, při němž se pozoruje a vyhodnocuje chování a vztahy v uměle vytvořených podmínkách, kdy jsou dopředu nastaveny parametry, podle nichž následně experiment probíhá. Pro úspěch má velký význam prostředí experimentu, a proto se do něj záměrně zasahuje, aby bylo dosaženo stejných podmínek pro všechny pokusné subjekty. Proto sledujeme validitu šetření. Vnitřní (interní) validita představuje schopnost zajistit, aby výsledek neovlivnily jiné vstupy mimo testovaný prvek. Vnější (externí) validita se týká aplikovatelnosti výsledků, tedy možnosti zobecnit výsledky a promítnout je do reálné situace.“ (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 181-182)

U této metody výzkumu je nutné pro dokonalý sběr dat vytvořit takovou situaci, aby se co nejlépe zachytila reakce a chování všech účastníků experimentu. Chceme-li dobře otestovat nové produkty, zjistit působení reklam na zákazníky, je dobré aplikovat právě tento způsob. (Příbová a kol., 1996, s. 51)

Experimenty lze rozdělit na několik druhů. Laboratorní experiment probíhající v umělém prostředí, které je speciálně uzpůsobené pro účely experimentu. Všichni respondenti jsou zváni do studia agentury nebo předem připravených místností. Jsou zpravidla o své účasti informováni, což mnohdy vede k tomu, že se chovají nepřírozeně. Laboratorní experimenty většinou probíhají jako výrobkové testy, testování reklamy a skupinové rozhovory. Terénní experiment se uskutečňuje v přirozených podmínkách. Nijak se při tom nemění charakter prostředí, testující většinou ani nevědí, že jsou účastníky experimentu. Důsledkem toho se chovají přirozeně. Pro uskutečnění online experimentu se vytvářejí na internetu simulace různorodých služeb i výrobků. Na webových stránkách firem jsou často simulovány 3D projekce produktů a služeb, simulace objednání a výběru zboží, simulace online plateb atd. K dosažení cíle online experimentu je potřeba, aby bylo sledováno chování návštěvníků těchto simulací a získané informace byly dobře vyhodnoceny pro následné rozhodování. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 182-183)

1.4.3 Pozorování

Malý ve své publikaci definuje pozorování jako „*proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. Aplikace této metody většinou nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými objekty. Pozorování a jeho podstata zaručuje, že výsledky jsou nezávislé na schopnosti pozorovatele.*“ (2008, s. 46) Touto technikou získávají vyškolení pozorovatelé primární informace, které zahrnují způsoby chování a sledované reakce pozorovaných účastníků. Hlavním předpokladem je objektivita pozorovatele, což znamená jeho nezávislost i nezávislost samotného objektu. Obě strany se tímto postupem neovlivňují a zároveň na sebe nepůsobí. Pozorovaný objekt se tohoto procesu tedy aktivně neúčastní. (Foret, Stávková, 2003, s. 47) Pro získání co nejlépe vyhodnotitelných dat se pozorování často kombinuje s ostat-

ními metodami, k nimž patří výše zmíněné osobní dotazování. K získávání informací se využívají např. videokamery, audiometry, galvanometry, tachistoskopy atd. (Vašítková, 2014, s. 111)

Díky rozvoji internetu se stává stále více oblíbenější elektronické online pozorování, které je velice efektivní. Poskytuje informace o počtech zhlédnutých firemních stránek v daném období, počtech IP adres uživatelů v daném období, počtech zhlédnutých stránek na jednoho návštěvníka, návštěvnosti konkrétních stránek apod. Jednou z moderních a v poslední době často využívaných pozorovacích technik je fiktivní nákup (Mystery Shopping) představující výzkum zaměřený na kvalitu služeb maloobchodu a získávání podrobností o službách a produktech. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180-181) Této pozorovací metodě práce věnuje pozornost v následující kapitolách.

Tabulka 1 - Přehled základních metod sběru dat

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

Zdroj: Kašík, Havlíček, 2015, s. 109

2 Využití Mystery Shoppingu v rámci marketingového výzkumu

Následující kapitola poslouží alespoň ve stručnější podobě k seznámení se s pojmem Mystery Shopping. Prostřednictvím definic a charakteristik od mnoha známých autorů lze lépe proniknout do této problematiky a vytvořit si představu o tomto tématu. Zajímavostí je samotná historie vzniku Mystery Shoppingu, jeho následný vývoj i jeho současná podoba.

2.1 Charakteristiky Mystery Shoppingu

Tuto metodu řadíme mezi nástroje, které společnosti používají k měření kvality služeb. Samotná myšlenka tohoto způsobu získávání informací se vyskytla již ve středověku. Panovníci se maskovali jako obyčejní občané a pronikali mezi prostý lid. Tím se dostali k patřičným, jinak nedostupným informacím, které napomáhaly při strategii jejich vlády. (PamInCa, 2009, s. 3)

„Mystery shopping je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to znamená, že hodnotitel, jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu, nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen.“ (Böhm, 2005, s. 2)

Uskutečňuje se prostřednictvím fiktivního zákazníka (mystery shopper), který je speciálně vyškolen k pozorování, sbírání zkušeností a hodnocení nabízených služeb. Fiktivní zákazník vystupuje jako normální nakupující, jehož úkolem je kromě nákupu výrobku i provádění předem daných úkolů, kladení otázek, registrace stížností nebo sehrání určité role podle vypracovaného scénáře. Mystery shopping může být aplikován v mnoha odvětvích. Nejčastěji se tímto způsobem vyhodnocují obchody, kina, hotely, restaurace, zdravotnická zařízení apod. (Burda, Dluhošová, 2011, s. 13; Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180)

Tato metoda poskytuje určitou zpětnou vazbu od zákazníků. Podniky ji používají ke zlepšení svých služeb, kvality produktů nebo dodržování určitých pravidel. Identita fiktivního zákazníka zůstává vždy utajena. To umožňuje obchodům, restauracím a dalším zařízením zjistit celkový dojem a spokojenost jejich klientely. (Kira Botkin, 2013)

Obvykle se tímto způsobem zkoumá (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180):

- vzhled prodejny a prezentace,
- čistota prodejny a příslušenství,
- jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne,
- zda je pozdrav přátelský,
- počet zaměstnanců v prodejně,
- jména zaměstnanců,
- zda a jak se prodavač pokouší uzavřít prodej,
- dodržování norem společnosti vztahující se ke službě,
- otázky kladené prodavačem pro nalezení vhodného produktu,
- druhy předvedených výrobků,
- prodejní argumenty používané prodavačem,
- zda prodavač navrhuje prodej nějakého dodatečného produktu,
- rychlost služby,
- zda prodavač pozval zákazníka k opětovné návštěvě prodejny.

Zkoumané jevy se hodnotí prostřednictvím předem připraveného dokumentu. V celkovém hodnocení se posuzuje jak vzhled exteriéru, tak samotný interiér prostředí, v němž se výzkum provádí. Prověřuje se také čistota, celkový vzhled, design, dodržování hygieny, bezpečnosti a veškeré interní normy organizací. (Burda, Dluhošová, 2011, s. 18)

Jedná se o výzkumný postup nacházející uplatnění ve státních, hospodářských i mnoha jiných organizacích. Jeho výhodu lze vidět v aplikovatelnosti v nejrůznějších odvětvích. (Kozel, Mynářová a Svobodová, 2011, s. 180; Boučková a kol., 2003, s. 70)

Dokonale propracovaný Mystery shopping odhalí slabé stránky podniku, vystihne jeho problematická místa a najde jeho potenciál vedoucí k rozvoji. Dále porovnává konkurenci vyskytující se ve stejném odvětví a klasifikuje servisní a kvalitativní standardy společnosti. (Baarová, Wagnerová, 2008, s. 8)

Při provádění tohoto výzkumu je nutné dodržovat mnohé zásady. Jednou z nich je i to, že získaná data nebudou zneužita a budou sloužit pouze jako podklad ke zdokonalení norem, obsahu a cílů školení. Samotná metoda vylučuje možnost postihu zaměstnance, omezování lidí v práci a vytváření škod u subjektů, ve kterých se Mystery shopping uskutečnil. Vše je proto podloženo přísným dodržováním etických, právních a výzkumných pravidel, která jsou zpracována formou speciálních pokynů pro marketingový výzkum. (Boučková a kol., 2003, s. 70-71)

2.2 Historie Mystery Shoppingu

Pojem „Mystery Shopping“ se zrodil ve 40. letech 20. století v USA. Tehdy se však začal používat ke zcela jiným účelům, než tomu bylo později. Sloužil totiž ke snížení počtu krádeží a kontrole poctivosti zaměstnanců. Postupem času se začal vyvíjet natolik, že se začal využívat v mnoha různých oblastech. Od té doby se vyvinul v dokonalou metodu, která vyhodnocuje spokojenost zákazníků těch nejrozmanitějších služeb. S postupným růstem průmyslu v 80. a 90. letech 20. století se díky internetu rychle rozšířil a začaly vznikat společnosti provádějící průzkum trhu. (www.jobmonkey.com ©2019)

Samotný název pocházející z anglického jazyka lze přeložit jako tajný nákup/nákupčí. Nikdy se však s tímto termínem v praxi nesetkáme. Je ale také možné natreť na výrazy stejného významu, k nimž patří Secret Shopping nebo Mystery Customer. (Böhm, 2005, s. 2)

Dnes tato metoda nabízí mnohem širší spektrum služeb, než tomu bylo před lety. Používá se spíše jako ověření zákaznického servisu a spokojenosti, nikoli jako metoda policejní kontroly nespolehlivých zaměstnanců. Následkem toho se mystery shopping přerodil v gigantický průmysl, jehož obrát činí 1,5 biliónů dolarů. Společnosti z celého světa se obracejí na agentury specializované na Mystery Shopping. (www.jobmonkey.com ©2019)

Trendem dnešní doby je slučování této metody výzkumu s motivačně-vzdělávacími programy pro zaměstnance a s hodnocením jejich kvality práce. Na Mystery Shopping lze nahlížet jako na behaviorální způsob hodnocení. (Wagnerová a kol., 2011, s. 69-71)

Ani Česká republika s využíváním této metody nezaostává za ostatními státy. Začíná být stále více prosazovaná a oblíbená. Z velké části je využívána mnoha podniky ze sektoru služeb. Prostřednictvím odborného tisku je možné dohledat výsledky z prováděných tajných nákupů v oblasti bankovní sféry, prodejců automobilů a dalších podniků. Silné a prosperující společnosti se již bez Mystery Shoppingu neobejdou a tato strategie napomáhá k udržení své pozice v silném konkurenčním prostředí. Na českém trhu působí několik desítek agentur zaměřených na tuto problematiku. (www.mystery-shopping.cz ©2003)

2.3 Formy Mystery Shoppingu

Mystery Shopping lze realizovat několika formami. K nejčastější a nejvíce využívané náleží osobní návštěvy v prodejnách (mystery visits) nebo telefonáty na pobočky (mystery calls). Lze využít také dotazování prostřednictvím e-mailů (mystery e-mails). Obvykle je prověřován proces objednání zboží či služeb prostřednictvím internetu, kde si lze také ověřit fungování a spolehlivost kurýrních služeb (mystery delivery). Mezi obchodními řediteli je oblíbený takzvaný Product Recommendation Test. Ten vyhodnocuje značky nabízených i doporučovaných produktů a schopnost prodejce daný výrobek nejenom nabídnout, ale také prodat. Za zmínku stojí i B2B Mystery Shopping, který fiktivní poptávkou konkurenčních firem hodnotí jejich prodejní procesy, cenové parametry a kvalitu poskytnutého servisu. (www.ipsos.com ©2015)

2.3.1 Co je to Mystery Calling

Mystery Calling řadíme mezi často využívané metody. Jedná se o manažerský nástroj, který se využívá k monitorování kvality zákaznického servisu. Jeho cílem je odhalení nedostatků v procesu obsluhy především na zákaznických linkách (touchpoints), které zprostředkují přímý kontakt se zákazníkem. Mystery Calling je

prováděn z pohledu běžného nakupujícího, tudíž atmosféra odpovídá reálnému nákupu. Nejvíce je hodnocen individuální přístup operátorů zákaznické linky, call centra, zákaznického centra, klientské podpory a prodejního personálu. Lze ho také definovat jako velice důležitý nástroj v rukou manažerů, který jim napomáhá zjistit, jak se chovají jejich pracovníci při kontaktu se zákazníkem. Mezi hlavní výhody Mystery Callingu patří objektivnost zpětné vazby. (www.datamar.cz ©2020) Právě této metodě je věnována praktická část této bakalářské práce.

2.4 Fáze Mystery Shoppingu

Samotný proces Mystery Shoppingu je rozpracován do 3 základních fází. První je fáze přípravná, pak následuje samotná realizace plánovaného výzkumu a z toho vyplývající vyhodnocení výsledků sesbíraných dat.

2.4.1 Přípravná fáze

Přípravná fáze je jedna z nejdůležitějších faktorů, který ve velké míře může ovlivnit celkový průběh a v neposlední řadě i finální výsledky průzkumu.

Mezi základní body sestaveného scénáře patří:

- stanovení požadavků a cílů výzkumu,
- vytvoření scénáře,
- příprava kontrolního záznamového archu,
- vytvoření kritérií a škál pro hodnocení,
- výběr samotných mystery shopperů a jejich zaškolení, eventuálně výběr agentury,
- sestavení časového harmonogramu.

V přípravné fázi je důležité vybrat kvalitní agenturu. Podmínkou je, aby se řídila etickým kodexem. Je nutné, aby zadavatel spolupracoval s agenturou, poskytl jí patřičné údaje a zkušenosti z praxe pro vytvoření konečného scénáře. Jsou však situace, kdy se agentura obejde bez zadavatele. To se děje v případech, kdy do-

cháží k hodnocení zaměstnanců ve stejně zaměřených supermarketech. Pak postačí scénář vytvořený pouze samotnou agenturou. (Woods, 2009, s. 110; Rappold, 2004, s. 166)

Dalším důležitým krokem přípravné fáze je provedení podrobné analýzy představ a očekávání zákazníků. Hnacím motorem jednotlivých podniků je boj o získání co nejvíce spokojených klientů. Silné konkurenční prostředí zdokonaluje úroveň nabídky a servisních faktorů společností. Indikátorem prosperity organizace je výše zisku, který je odvislý od spokojenosti zákazníků. Spokojený zákazník má tendenci více nakupovat, zůstává věrný firmě, dělá jí dobrou reklamu a méně často se obrací na konkurenci. (Wagnerová a kol., 2011, s. 75)

V počátku přípravné fáze je také potřeba definovat kritéria hodnocení výzkumu. Stanovení těchto kritérií se řídí podle požadavků a představ jednotlivých zákazníků. Hodnocení zaměstnance se uskutečňuje vždy v přímém kontaktu se zákazníkem. Je posuzována míra zdvořilosti a ochota prodejců, odborné znalosti a přehled prodejců v konkrétním oboru, přístup ke klientům, technická způsobilost, flexibilita, řešení stížností při reklamacích apod. (Wagnerová a kol. 2011, s. 76)

Po definici kritérií hodnocení následuje další krok. Je nutné zvolit, jak hodnocení proběhne. Zde se nabízí několik variant Mystery Shoppingu. Jednou z možností je uskutečnit osobní testovací nákup (Mystery Shopping) nebo provést testovací nákup prostřednictvím telefonu (Mystery Calling). Svoji úlohu splní i tzv. Mystery Mailing, který probíhá elektronickou cestou. (Tahal a kol., 2017, s. 182)

Po výše zmíněných úkonech se vypracuje záznamový dokument, který slouží k zaznamenávání hodnocení. Z hlediska přehlednosti, ucelenosti a časové nenáročnosti jsou nejvhodnější právě dotazníky. Nejjednodušší formou dotazníku je tzv. checklist, do kterého výzkumník zaznamenává pouze výskyt určitých aktivit, případně množství určitých sledovaných jevů (např. počet obsluhujících na pobočce). Tento typ dotazníků není však natolik efektivní jako jiné. Pomocí otevřených otázek nebo hodnotících stupnic se zpřístupní větší rozsah informací. (Burda a kol., 2014, s. 16)

2.4.2 Realizační fáze

Zprostředkovatelem realizační fáze je předem vybraný a proškolený mystery shopper, který uskutečňuje celý fiktivní nákup ve zvoleném terénu. Fiktivní zákazníci navštěvují osobně obchody, banky, úřady, restaurace, hotely, autoservis apod. Chovají se podle předem vypracovaného plánu. Na závěr vyplní hodnoticí dokumenty a získané informace předají dalším specializovaným pracovníkům agentury. Typologii fiktivního kupujícího si vybírá sám objednavatel průzkumu. Data-báze agentur poskytují široké spektrum nejrůznějších typů uchazečů. Otázkou je i volba vhodného věku průzkumníka. Nejčastěji bývají vybíráni lidé středního věku, jindy jsou to ale třeba studenti nebo důchodci. Ti někdy vystupují v rolích uhlazeného obchodníka, v extrémních situacích se mohou přeměnit dokonce i v bezdomovce. (www.mystery-shopping.cz ©2003)

2.4.3 Fáze vyhodnocení výsledků

Poslední fází zadaného úkolu je vyhodnocení výsledků, se kterým úzce souvisí i jejich prezentace. Díky firemnímu know-how agentura vypracuje zprávu, jejíž součástí jsou grafy, popsání zjištěných skutečností a vytyčení silných a slabých stránek. Dobře zpracovaná zpráva má následně nasměrovat k odstranění zjištěných nedostatků. Následně se dokument předá v papírové podobě, na CD nebo je osobně prezentován. (www.mystery-shopping.cz ©2003)

Tabulka 2 - Jednotlivé fáze Mystery Shoppingu



Zdroj: Baarová, Wagnerová, 2008, s. 10

Výše rozepsané fáze stručně a jasně vystihuje přiložený graf. Ten přehledně zobrazuje postup směřující k vytyčenému cíli. Z textu je patrné, že všechny fáze mají svůj význam a je nutné dodržet jejich pořadí.

PRAKTICKÁ ČÁST

3 Projekt Mystery Calling

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem celého projektu je získat potřebné informace o kvalitě poskytovaných služeb u zákaznické podpory vybraného mobilního operátora. Prostřednictvím Mystery Callingu porovnat nabízené služby s konkurencí, získané informace zpracovat a vyhodnotit silné i slabé stránky zákaznické podpory. Na základě toho poté poskytnout doporučení na zlepšení nabízených služeb tak, aby se zvýšila spokojenost klientely.

3.2 Charakteristika vybraných mobilních operátorů

V České republice poskytuje svým zákazníkům mobilní telefonní služby několik společností. Mezi nejoblíbenější a nejvíce využívané patří Vodafone, T-Mobile a O2. Právě tyto společnosti byly zvoleny jako výzkumný soubor, na kterém bude Mystery Calling aplikován.

Vodafone Czech Republic, a. s. je jeden z předních zprostředkovatelů komplexních řešení telekomunikačních a informačních služeb. V roce 2018 zaměstnával zhruba 1500 pracovníků v naší zemi a jejich počet stále stoupá. Díky datům a mobilním technologiím se mění základním způsobem společnost na celém světě. Je tím ovlivňována kvalita našeho zdraví a života, životní prostředí, je podporováno zemědělství a jiné oblasti podnikání. Vodafone je rozšířen zhruba ve 30 zemích na pěti kontinentech a poskytuje služby 650 miliónům zákazníkům. Společnost vznikla v roce 1984 ve Spojeném království a u jejího zrodu stáli Ernest Harrison a Gerry Whent. V naší republice patří podle tržeb mezi největší české firmy. Začala působit pod názvem Český Mobil v roce 1999 a poté se přejmenovala na Oskar Mobil. V roce 2005 se hlavním akcionářem této firmy stala společnost Vodafone, podle které se změnil název. Komunikaci se zákazníky zprostředkovává kromě standartních kanálů i prostřednictvím sociálních sítí, jako jsou např. Twitter, Facebook či Instagram. V roce 2016 využívalo služeb Vodafonu v ČR kolem 3,5 milionu zákazníků. Mezi služby, které tato společnost nabízí, patří hlasové služby, mobilní datové služby včetně 3G internetu apod. (www.vodafone.cz ©2020; výroční zpráva 2018)

O2 Czech Republic, a. s. je společnost, která spadá pod soukromou mezinárodní investiční skupinu PPF. Zaměstnává zhruba 4500 pracovníkům po celé naší republice. Předchůdcem společnosti byl v roce 1994 Eurotel, který vznikl prostřednictvím fondu národního majetku. Poskytuje celé spektrum informačních a komunikačních služeb. V této době zajišťuje kolem osmi miliónů mobilních a pevných linek. Jako jediná u nás zabezpečuje jak pevnou linku, tak i mobilní síť pod značkou O₂. Již před 10 lety měla tato firma téměř 5 miliónů mobilních zákazníků a 1,7 miliónu pevných linek. Patří k největšímu provozovateli internetového televizního vysílání díky službě O₂ TV. (www.o2.cz ©2020; výroční zpráva 2018)

T-Mobile Czech Republic, a. s. je německá holdingová společnost zprostředkovává mobilní telefonní síť zhruba ve více než 10 zemích, ke kterým kromě naší republiky patří např. Německo, Slovensko, USA, Spojené království aj. V České republice zaktivovala svoji mobilní síť ve spolupráci s Českými radiokomunikacemi v roce 1996 pod názvem Paegas. Poté se přejmenovala na T-mobile. Nyní díky 6 miliónům klientů dosahuje prvního místa na českém trhu. Nabízí jak mobilní tak i telekomunikační produkty a poskytuje také nadstandardní služby ve vysokorychlostní síti díky neustálé modernizaci infrastruktury společnosti. Služby tohoto mobilního operátora v naší zemi zprostředkovává zhruba 3500 zaměstnanců. (www.t-mobile.cz ©2020; výroční zpráva 2018)

3.3 Plán a metodologie

Pro získání potřebných informací o kvalitě poskytovaných služeb byla zvolena metoda Mystery Calling. Výzkumný soubor tvoří tři vzájemně si konkurující mobilní operátoři působící v České republice. Pro dosažení objektivnějšího hodnocení byly stanoveny tři záminky. Proběhlo celkem 18 Mystery Calls prostřednictvím zapůjčených mobilních zařízení, které měly tarify v rámci sítě ČEZ. Fiktivní volání z pozice studenta proběhlo ve dvou pro dosažení efektivnějšího výsledku. Celý projekt byl realizován v březnu a dubnu v roce 2020 v průběhu celého týdne. Hovory probíhaly jak dopoledne, tak i v pozdějších časových hodinách. Pro oba Mystery Shoppers platily následující podmínky: zjišťování první záminky proběhne v době mezi

19. a 21. hodinou, volání ohledně druhé záminky se uskuteční mezi 13. a 16. hodinou a třetí záminka bude realizována mezi 9. a 11. hodinou. Důvodem bylo zjištění, zdali výkon mobilních operátorů není ovlivňován např. pozdními hodinami. Vše se neobešlo bez předem vypracovaného scénáře a hodnoticích archů.

K hodnocení byly stanovené následující záminky:

- poptávka na studentský tarif,
- poptávka na telefon Apple iPhone 8 (64GB) s podmínkou zakoupení studentského tarifu
- poptávka na ceny roamingu v USA s podmínkou vlastnictví studentského tarifu.

Na základě určených záminek byl vypracován níže uvedený postup, kterým se se řídili oba průzkumníci během Mystery Callingu. Jednotlivé fáze během průzkumu byly obdobné, pouze se měnily záminky.

Tabulka 3 - Jednotlivé fáze Mystery Callingu

Jednotlivé fáze Mystery Callingu	
Fáze 1	Podle stanoveného data a času zavolání na zákaznické linky třech určených mobilních operátorů: Vodafone: 800 77 00 77 O2: 800 02 02 02 T-mobile: 800 73 73 73
Fáze 2	Použití vždy jedné stanovené záminky podle pořadí. Příklad pro první záminku: S přáním dobrého dne se představit a dotazovat se na studentský tarif, požádat o přesné detaily produktu, které jsou vypsány v hodnoticích arších. V průběhu celého hovoru se soustředit tak, aby se daly co nejpřesněji vyhodnotit předem stanovené otázky, které jsou součástí hodnoticího archu.
Fáze 3	Po ukončení hovoru zaznamenat do archu jak celkové hodnocení zaměstnance, tak i nabídku produktu samotného.

Zdroj: vlastní zpracování

Hodnoticí arch se skládá ze dvou hlavních částí. První je zaměřena na hodnocení zaměstnance a druhá na porovnání samotného produktu. Formulář týkající se hodnocení zaměstnance je vždy totožný, platí pro oba průzkumníky a je použit ve všech třech případech záminek. Každý Mystery Shopper vyplní tento dokument třikrát. Pro přehledné srovnání jednotlivých mobilních operátorů jsou v dokumentu vytvořeny sloupce pro všechny tři konkurenty. V úvodu hodnoticího archu pro Mystery Calling je mezi prvními údaji stanovena záminka s obecnými informacemi. Obecné informace zahrnují název mobilních operátorů, datum a čas provedení průzkumu a v neposlední řadě určení fiktivního zákazníka.

Hodnocení zaměstnance je rozděleno do několika kategorií. K první z nich patří doba, za kterou se průzkumník dostal k hovoru. Ta jako jediná není bodována, ale je zohledněna v celkovém hodnocení. Dalším kategoriím jsou přidělovány body od 0 do 10. Hodnotí se v nich oslovení a přivítání, které zahrnuje úvodní pozdrav, barvu a tón hlasu a vstřícnost vystupování pracovníka. Kategorie definování a řešení problémů je zaměřena na schopnost naslouchání a ochotu řešení problému. Nelze opomenout ani způsob a styl nabídnutí produktu a odbornou znalost zaměstnanců. Závěr telefonátu obsahuje žádost o zaslání nabídky na e-mail a je zde posouzen způsob rozloučení. Pro snazší součet celkových bodů jsou vytvořeny i jednotlivé mezisoučty týkající se jednotlivých kategorií. Celkem je možné dosáhnout 90 bodů.

Tabulka 4 - Hodnoticí arch pro Mystery Calling

HODNOTICÍ ARCH - MYSTERY CALLING			
Záminka:			
Obecné informace			
Mobilní operátor:			
Datum:			
Čas volání:			
Fiktivní zákazník:			
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Mobilní operátor:			
Čekání na hovor			
Za jakou dobu jsem se dostal k hovoru			
Oslovení a přivítání (0-10 b.)			
Úvodní pozdrav a oslovení			
Barva a tón hlasu			
Milé a vstřícné vystupování			
Součet bodů			
Definování a řešení problému (0-10 b.)			
Schopnost naslouchání			
Ochota řešení problému			
Součet bodů			
Nabídnutí produktu (0-10 b.)			
Způsob a styl nabídnutí produktu			
Odborná znalost produktů			
Součet bodů			
Ukončení hovoru (0-10 b.)			
Ochota zaslání nabídky na e-mail			
Rozloučení			
Součet bodů			
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE – CELKEM BODŮ			

Zdroj: vlastní zpracování

Pro srovnání produktů jsou vypracovány tři odlišné tabulky odpovídající třem stanoveným záminkám. Každá obsahuje informace o všech třech operátorech. V úvodu je zmíněný produkt a názvy vybraných operátorů.

První tabulka zobrazuje parametry studentských tarifů, které zaměstnanci zákaznické podpory po dobu hovoru nabízejí. Je zde vyčíslen počet nabídek, doba volání do všech sítí, počet nebo cena SMS (jak do sítě operátora, tak i do ostatních sítí), objem dat, nutnost uzavření smluvního závazku a celková cena studentského tarifu.

Tabulka 5 - Srovnání studentských tarifů

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ			
Produkt: Studentský tarif			
Operátoři			
Počet nabídek			
Volání do všech sítí			
SMS do sítě operátora			
SMS do ostatních sítí			
Objem dat			
Nutnost uzavřít smluvní závazek			
Celková cena			

Zdroj: vlastní zpracování

Jako druhý produkt je zvolen mobilní telefon Apple iPhone 8 (64 GB). Během hovorů jsou kladeny otázky na dostupnost konkrétního vybraného telefonu, počet barevných provedení, možnost vrácení v případě nespokojenosti, a nakonec celkovou cenu mobilního zařízení včetně DPH.

Tabulka 6 - Srovnání mobilního zařízení Apple iPhone 8 (64GB)

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ			
Produkt: Apple iPhone 8 (64 GB)			
Operátoři			
Dostupnost telefonu			
Barva			
Možnost vrácení v případě nespokojenosti			
Cena s DPH			

Zdroj: vlastní zpracování

Ve třetí tabulce lze nalézt porovnání posledního produktu, kterým je služba roaming v USA. Srovnává se cena jak odchozích, tak i příchozích hovorů. Dále je uvedena cena jednotlivých SMS a MMS.

Tabulka 7 - Srovnání roamingu v USA

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ			
Produkt: Roaming v USA			
Operátoři			
Odchozí hovory (Kč/min.)			
Příchozí hovory (Kč/min)			
SMS (Kč/SMS)			
MMS (Kč/MMS)			

Zdroj: vlastní zpracování

3.4 Realizace Mystery Callingu

Realizace Mystery Callingu probíhala podle výše stanoveného scénáře. Vzhledem k přehlednosti a snazšímu porovnávání jsou řazeny vyplněné hodnotící archy od obou průzkumníků vždy souběžně s návazností na stejnou záminku. Každý Mystery Shopper má prostor vyjádřit se a ohodnotit jak samotného prodejce, tak i produkt nabízený zaměstnancem. Tomu odpovídá sestavení hodnotícího archu, který je proto rozdělen na dvě části. Svůj význam má i v úplném závěru komentář.

V něm jsou uvedena důležitá fakta související s hodnocením a patřičné informace týkající se ať už pozitiv či negativ.

Z pozice studenta bylo vhodné zjistit, jaké studentské tarify poskytují zvolení mobilní operátoři. Tato první záminka vedla k tomu, aby byly porovnány jednotlivé parametry tarifů s konečnými cenami a celkově ohodnoceny profesní kompetence zaměstnanců zákaznické podpory.

Tabulka 8 - Hodnoticí arch č. 1, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 1

HODNOTICÍ ARCH - MYSTERY CALLING			
Záminka: Poptávka na studentský tarif			
Obecné informace			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Datum:	16. 3. 2020	18. 3. 2020	19. 3. 2020
Čas volání:	20:30	21:00	20:30
Fiktivní zákazník:	Student č. 1	Student č. 1	Student č. 1
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Čekání na hovor			
Za jakou dobu jsem se dostal k hovoru	17 hodin	15 minut a 41 vteřin	1 minuta a 20 sekund
Oslovení a přivítání (0-10 b.)			
Úvodní pozdrav a oslovení	8	7	9
Barva a tón hlasu	8	7	10
Milé a vstřícné vystupování	8	7	10
Součet bodů	24	21	29
Definování a řešení problému (0-10 b.)			
Schopnost naslouchání	9	8	10
Ochota řešení problému	9	8	10
Součet bodů	18	16	20
Nabídnutí produktu (0-10 b.)			
Způsob a styl nabídnutí produktu	7	7	9
Odborná znalost produktů	9	5	9
Součet bodů	16	12	18
Ukončení hovoru (0-10 b.)			
Ochota zaslání nabídky na e-mail	0	0	0

Rozloučení	9	7	10
Součet bodů	9	7	10
HODNOCENÍ ZAMĚSNANCE – CELKEM BODŮ	67	56	77

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 - Hodnoticí arch č. 1, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 1

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ						
Produkt: Studentský tarif						
Operátoři	Vodafone	O ₂		T-Mobile		
Počet nabídek	1	2		3		
Volání do všech sítí	Neomezené	120 min.	120 min.	100 min.	100 min.	Neomezené
SMS do sítě operátora	Neomezené	Neomezené	Neomezené	100 SMS do všech sítí	100 SMS do všech sítí	Neomezené
SMS do ostatních sítí	Neomezené	1,50 Kč/SMS	1,50 Kč/ SMS			Neomezené
Objem dat	15 GB	5 GB	10 GB	7 GB	17GB	17 GB
Nutnost uzavřít smluvní závazek	Ne (bez příplatku)	Ano i ne (pokud ne, měsíční příplatek 150 Kč)	Ano i ne (pokud ne, měsíční příplatek 150 Kč)	Ano	Ano	Ano
Celková cena	499 Kč	399 Kč	499 Kč	425 Kč	575 Kč	725 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

U volání prvního průzkumníka na Vodafone nebylo umožněno přímé spojení s operátorem. Podle nahraných pokynů bylo nutné zanechat mobilní kontakt na webových stránkách této společnosti. Ke zpětné odpovědi došlo až druhého dne, což je velký nedostatek hned v úvodu. Samotný hovor byl na velmi dobré úrovni. Operátor se zájmem pozorně naslouchal a nabídnul s přehledem a odbornou znalostí požadovaný produkt. Rozloučení proběhlo v přátelském duchu. Ani u operátora O₂ nebyla rychlost navázání kontaktu podle očekávaných představ, přesto veškeré sledované parametry dosahovaly uspokojivé úrovně. Nabídnutí produktu

bylo zdlouhavější a odborná znalost pracovníka slabší. Spojení se zákaznickou linkou T-mobile nastalo po necelých dvou minutách. Zaměstnanec byl vzhledem k velice profesionálnímu přístupu hodnocen po všech stránkách nadprůměrně. Jeden z dotazů se týkal i možnosti zaslat informace prostřednictvím e-mailu. Ani jedna společnost však nebyla schopná tuto žádost splnit. Dle stanovené poptávky byly nabídnuty výše popsané studentské tarify. Největší nabídku poskytl T-mobile, společnost O₂ nabídla dva tarify. Zaměstnanec Vodafonu doporučil jediný, ale celkově nejvýhodnější studentský tarif v porovnání s ostatními.

Z pozice druhého Mystery Shoppera byly uskutečněny pod stejnou záminkou tři obdobné hovory. Byli osloveni stejní operátoři taktéž v pozdních hodinách. Výsledky volání jsou zaznamenány v následujícím archu.

Tabulka 10 - Hodnoticí arch č. 2, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 2

HODNOTICÍ ARCH - MYSTERY CALLING			
Záminka: Poptávka na studentský tarif			
Obecné informace			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Datum:	17. 3. 2020	18. 3. 2020	19. 3. 2020
Čas volání:	20:15	20:00	19:45
Fiktivní zákazník:	Student č. 2	Student č. 2	Student č. 2
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Čekání na hovor			
Za jakou dobu jsem se dostal k hovoru	15 hodin	12 minut a 20 sekund	2 minuty a 4 sekundy
Oslovení a přivítání (0-10 b.)			
Úvodní pozdrav a oslovení	8	6	9
Barva a tón hlasu	8	7	8
Milé a vstřícné vystupování	7	6	9
Součet bodů	23	19	26
Definování a řešení problému (0-10 b.)			
Schopnost naslouchání	8	7	8
Ochota řešení problému	7	7	8
Součet bodů	15	14	16
Nabídnutí produktu (0-10 b.)			

Způsob a styl nabídnutí produktu	8	7	8
Odborná znalost produktů	8	7	8
Součet bodů	16	14	16
Ukončení hovoru (0-10 b.)			
Ochota zaslání nabídky na e-mail	0	0	0
Rozloučení	8	7	9
Součet bodů	8	7	9
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - CELKEM BODŮ	62	54	67

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 11 - Hodnoticí arch č. 2, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 2

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ						
Produkt: Studentský tarif						
Operátoři	Vodafone	O ₂		T-Mobile		
Počet nabídek	1	2		3		
Volání do všech sítí	Neomezené	120 min.	120 min.	100 min.	100 min.	Neomezené
SMS do sítě operátora	Neomezené	Neomezené	Neomezené	100 SMS do všech sítí	100 SMS do všech sítí	Neomezené
SMS do ostatních sítí	Neomezené	1,50 Kč/SMS	1,50 Kč/ SMS			Neomezené
Objem dat	15 GB	5 GB	10 GB	7 GB	17GB	17 GB
Nutnost uzavřít smluvní závazek	Ne (bez příplatku)	Ano i ne (pokud ne, měsíční příplatek 150 Kč)	Ano i ne (pokud ne, měsíční příplatek 150 Kč)	Ano	Ano	Ano
Celková cena	499 Kč	399 Kč	499 Kč	425 Kč	575 Kč	725 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hovory druhého asistenta probíhaly analogicky. U společnosti Vodafone nebylo opět možné bezprostřední spojení. Studentský tarif byl nabídnut až za 15 hodin po zanechání kontaktu na webových stránkách. Ohodnocení jednotlivých kritérií

provedl podle stejného klíče. Nejspokojenější byl s mobilním operátorem T-mobile, kde se dovolal nejrychleji a samotný zaměstnanec zapůsobil velice schopným a flexibilním dojmem. Kolegovi byla taktéž poskytnuta zcela shodná nabídka studentských tarifů od všech operátorů, tudíž obě tabulky prvního dotazovaného produktu jsou totožné.

Druhá záminka byla zvolena na poptávku mobilního zařízení Apple iPhone 8 (64 GB) s podmínkou zakoupení studentského tarifu. I v tomto případě konečné hodnocení koresponduje s profesionální úrovní zaměstnanců, cenovým srovnáním, dostupností a jinými vlastnostmi poptávaného produktu. Volání se uskutečnilo mezi 13. a 16. hodinou.

Tabulka 12 - Hodnoticí arch č. 3, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 1

HODNOTICÍ ARCH - MYSTERY CALLING			
Záminka: Poptávka na mobil s podmínkou zakoupení studentského tarifu			
Obecné informace			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Datum:	30. 3. 2020	31. 3. 2020	2. 4. 2020
Čas volání:	13:30	15:00	13:00
Fiktivní zákazník:	Student č. 1	Student č. 1	Student č. 1
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Čekání na hovor			
Za jakou dobu jsem se dostal k hovoru	35 minut	5 sekund	10 sekund
Oslovení a přivítání (0-10 b.)			
Úvodní pozdrav a oslovení	7	7	10
Barva a tón hlasu	8	6	10
Milé a vstřícné vystupování	7	6	10
Součet bodů	22	19	30
Definování a řešení problému (0-10 b.)			
Schopnost naslouchání	7	8	10
Ochota řešení problému	8	8	10
Součet bodů	15	16	20
Nabídnutí produktu (0-10 b.)			

Způsob a styl nabídnutí produktu	8	7	9
Odborná znalost produktů	7	7	9
Součet bodů	15	14	18
Ukončení hovoru (0-10 b.)			
Ochota zaslání nabídky na e-mail	0	0	0
Rozloučení	7	8	10
Součet bodů	7	8	10
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - CELKEM BODŮ	59	57	78

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 13 - Hodnotící arch č. 3, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 1

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ			
Produkt: Apple iPhone 8 (64 GB)			
Operátoři	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Dostupnost telefonu	Ano	Ano	Ano
Barva	Vesmírně šedá	Vesmírně šedá a stříbrná	Vesmírně šedá a stříbrná
Možnost vrácení v případě nespokojenosti	Do 14 dnů	Do 14 dnů	Do 14 dnů
Cena s DPH	13 401 Kč	13 495 Kč	12 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Hovory proběhly v odpoledních hodinách, což se odrazilo i na společnosti Vodafone. Zde zaměstnanec (po zanechání kontaktu na webové stránce operátora) zavolal za 35 minut. U ostatních operátorů byla odezva velice rychlá a to během několika sekund. Všichni pracovníci disponovali vstřícným a ochotným přístupem, snažili se dobře představit a nabídnout dotazovaný produkt. Nejlepší výkon předvedl zaměstnanec zákaznické linky T-Mobile, který se projevil svou profesionalitou a sympatickým vystupováním. Všichni tři konkurenti měli dotazované mobilní zařízení na skladě. Nejlepší nabídku poskytl T-Mobile. Cena produktu byla výrazně levnější v porovnání s ostatními a operátor poskytl možnost výběru ze dvou barevných provedení.

Z pozice druhého volajícího proběhly pod stejnou záminkou opět tři obdobné hovory. Byli osloveni stejní operátoři taktéž v odpoledních hodinách mezi 13. a 16. hodinou. Výsledky hodnocení jsou zaznamenány v následujícím archu.

Tabulka 14 - Hodnoticí arch č. 4, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 2

HODNOTICÍ ARCH - MYSTERY CALLING			
Záminka: Poptávka na mobil s podmínkou zakoupení studentského tarifu			
Obecné informace			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Datum:	26. 3. 2020	27. 3. 2020	27. 3. 2020
Čas volání:	14:30	13:15	15:30
Fiktivní zákazník:	Student č. 2	Student č. 2	Student č. 2
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Čekání na hovor			
Za jakou dobu jsem se dostal k hovoru	20 minut	3 sekundy	15 sekund
Oslovení a přivítání (0-10 b.)			
Úvodní pozdrav a oslovení	8	8	7
Barva a tón hlasu	8	7	7
Milé a vstřícné vystupování	7	8	7
Součet bodů	23	23	21
Definování a řešení problému (0-10 b.)			
Schopnost naslouchání	7	8	8
Ochota řešení problému	6	8	7
Součet bodů	13	16	15
Nabídnutí produktu (0-10 b.)			
Způsob a styl nabídnutí produktu	6	8	7
Odborná znalost produktů	7	8	9
Součet bodů	13	16	16
Ukončení hovoru (0-10 b.)			
Ochota zaslání nabídky na e-mail	0	0	0
Rozloučení	7	8	7
Součet bodů	7	8	7
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE – CELKEM BODŮ	56	63	59

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 15 - Hodnoticí arch č. 4, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 2

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ			
Produkt: Apple iPhone 8 (64 GB)			
Operátoři	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Dostupnost telefonu	Ano	Ne	Ano
Barva	Vesmírně šedá, stříbrná	-	Vesmírně šedá a stříbrná
Možnost vrácení v případě nespokojenosti	Do 14 dnů	-	Do 14 dnů
Cena s DPH	13 401 Kč	-	12 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Pomocný asistent prováděl Mystery Calling v obdobných odpoledních hodinách. U společnosti Vodafone se opět nemohl dovolat, tudíž byl nucen zanechat své mobilní číslo na webových stránkách. S tímto operátorem se spojil za 25 minut a zařadil ho k průměrnému výkonu. Vystupování zaměstnanců O₂ a T-mobilu bylo o něco lepší, avšak ne natolik, aby jeden z nich výrazně vynikal. Z hlediska nabídky produktů se umístil v tomto průzkumu nejhůře operátor O₂, jelikož v tento den neměl požadovaný telefon na skladě. Pracovník zákaznické podpory však nezaváhal a nabídl několik alternativních variant. Operátoři Vodafone a T-Mobile měli poptávaný produkt na skladě. Jejich ceny byly stejné jako v mém průzkumu.

Poslední třetí záminka se týkala roamingu. Kromě hodnocení vystupování a jednání dílčích zaměstnanců bylo záměrem zjistit ceny hovorů a SMS za předpokladu týdenního pobytu v USA. To vše s podmínkou vlastnictví tarifu u každého operátora. Volání spojené s touto záminkou probíhalo v dopoledních hodinách.

Tabulka 16 - Hodnoticí arch č. 5, Záminka: poptávka na roaming do USA, fiktivní zákazník č. 1

HODNOTICÍ ARCH - MYSTERY CALLING			
Záminka: Poptávka na Roaming do USA na 1 týden			
Obecné informace			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Datum:	6. 4. 2020	7. 4. 2020	9. 4. 2020
Čas volání:	9:35	9:00	10:30
Fiktivní zákazník:	Student č. 1	Student č. 1	Student č. 1
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Čekání na hovor			
Za jakou dobu jsem se dostal k hovoru	25 minut	6 sekund	35 sekund
Oslovení a přivítání (0-10 b.)			
Úvodní pozdrav a oslovení	8	9	8
Barva a tón hlasu	8	8	8
Milé a vstřícné vystupování	8	8	8
Součet bodů	24	25	24
Definování a řešení problému (0-10 b.)			
Schopnost naslouchání	8	9	8
Ochota řešení problému	8	8	7
Součet bodů	16	17	15
Nabídnutí produktu (0-10 b.)			
Způsob a styl nabídnutí produktu	7	9	7
Odborná znalost produktů	7	9	7
Součet bodů	14	18	14
Ukončení hovoru (0-10 b.)			
Ochota zaslání nabídky na e-mail	0	0	0
Rozloučení	8	8	8
Součet bodů	8	8	8
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE - CELKEM BODŮ	62	68	61

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 17 - Hodnoticí arch č. 5, Záminka: poptávka na roaming do USA, fiktivní zákazník č. 1

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ			
Produkt: Roaming USA			
Operátoři	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Odchozí hovory (Kč/min.)	30,52	66,55	35,00
Příchozí hovory (Kč/min)	17,81	54,45	18,00
SMS (Kč/SMS)	9,68	12,10	9,60
MMS (Kč/MMS)	11,50	9,60	16,60

Zdroj: vlastní zpracování

Mystery Calling spojený se třetí záminkou z pozice prvního průzkumníka proběhl následovně. K nejdelšímu spojení došlo se zákaznickou linkou Vodafonu. Zaměstnanci všech zákaznických linek se prezentovali poměrně vysokou úrovní jednání. Tentokrát byl nejlépe obodován pracovník linky O₂. Důvodem byla jeho pozitivní energie a veliká ochota pomoci druhému. Ten jako jediný kromě sdělení cen roamingu doporučil i výhodný tarif s možností aktivace během pobytu v USA. V případě porovnání jednotlivých cen roamingu, společnost O₂ velice zaostává. Ceny jak odchozích, tak i příchozích hovorů jsou zhruba o dvojnásobek dražší než u konkurence. Ceny volání ze zahraničí u Vodafonu a T-Mobile jsou obdobné.

Z pozice druhého Mystery Shoppera proběhly pod stejnou stanovenou záminkou opět tři analogické hovory. Byli osloveni stejní operátoři v dopoledních hodinách v časovém rozpětí mezi 9. a 11. hodinou. Výsledky klasifikování zaměstnance a nabízené ceny roamingu jsou zaznamenány v následujícím archu.

Tabulka 18 - Hodnoticí arch č. 6, Záminka: poptávka na roaming do USA, fiktivní zákazník č. 2

HODNOTICÍ ARCH - MYSTERY CALLING			
Záminka: Poptávka na Roaming do USA na 1 týden			
Obecné informace			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Datum:	8. 4. 2020	10. 4. 2020	9. 4. 2020
Čas volání:	10:00	9:20	10:15
Fiktivní zákazník:	Student č. 2	Student č. 2	Student č. 2
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE			
Mobilní operátor:	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Čekání na hovor			
Za jakou dobu jsem se dostal k hovoru	17 minut	7 sekund	25 sekund
Oslovení a přivítání (0-10 b.)			
Úvodní pozdrav a oslovení	8	7	10
Barva a tón hlasu	7	7	10
Milé a vstřícné vystupování	7	8	9
Součet bodů	22	22	29
Definování a řešení problému (0-10 b.)			
Schopnost naslouchání	7	7	10
Ochota řešení problému	7	7	9
Součet bodů	14	14	19
Nabídnutí produktu (0-10 b.)			
Způsob a styl nabídnutí produktu	7	7	9
Odborná znalost produktů	6	7	7
Součet bodů	13	14	16
Ukončení hovoru (0-10 b.)			
Ochota zaslání nabídky na e-mail	0	0	0
Rozloučení	7	6	10
Součet bodů	7	6	10
HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE – CELKEM BODŮ	56	56	74

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 19 - Hodnoticí arch č. 6, Záminka: poptávka na roaming do USA, fiktivní zákazník č. 2

SROVNÁNÍ PRODUKTŮ			
Produkt: Roaming USA			
Operátoři	Vodafone	O ₂	T-Mobile
Odchozí hovory (Kč/min.)	30,52	66,55	35,00
Příchozí hovory (Kč/min)	17,81	54,45	18,00
SMS (Kč/SMS)	9,68	12,10	9,60
MMS (Kč/MMS)	11,50	9,60	16,60

Zdroj: vlastní zpracování

Asistent prováděl Mystery Calling také v dopoledních hodinách. Nejvíce byl spokojený se zaměstnancem T-Mobilu. Ten na něho zapůsobil pozitivním dojmem už od samotného úvodu hovoru až po samotné rozloučení. Pracovník se lišil od ostatních zejména profesionalitou a jednáním. Tabulka ohledně cen roamingu v USA se nelišila od předešlé, jelikož všichni tři zaměstnanci zákaznických linek zmínili stejné ceny.

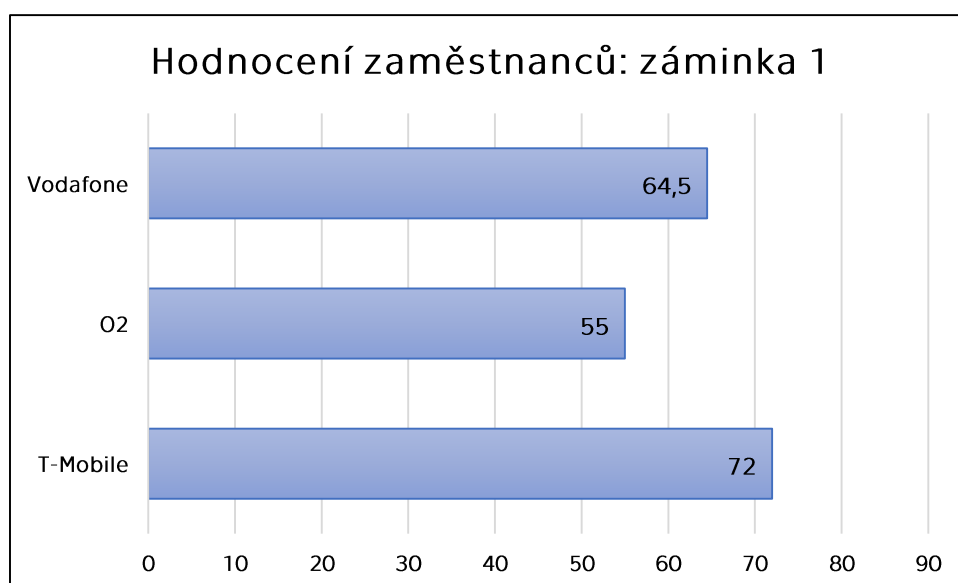
3.5 Vyhodnocení průzkumu

Po realizaci všech 18 Mystery Calls bylo provedeno jejich finální vyhodnocení. To je zaměřeno na tři stanovené záminky. Nejdříve je porovnáno celkové vystupování zaměstnanců zákaznických linek, kde bylo možné dosáhnout 90 bodů. Hodnocena byla také doba přepojení na operátora a nejvýhodnější nabídka poptávaných produktů. Hodnocení celkového vystupování zaměstnanců zákaznických linek a doby přepojení na operátora jsou zprůměrovány z důvodu podílení se druhého asistenta na praktické části tak, aby byla zachována objektivita posuzování. V závěru je uvedeno celkové vyhodnocení projektu.

3.5.1 Vyhodnocení průzkumu první záminky

První záminka se týkala poptávky na studentský tarif. Byla realizována ve večerních hodinách. Hodnocení zaměstnanců jednotlivých mobilních operátorů vypadalo následovně.

Graf 1 - průměrné hodnocení zaměstnanců - záminka 1



Zdroj: vlastní zpracování

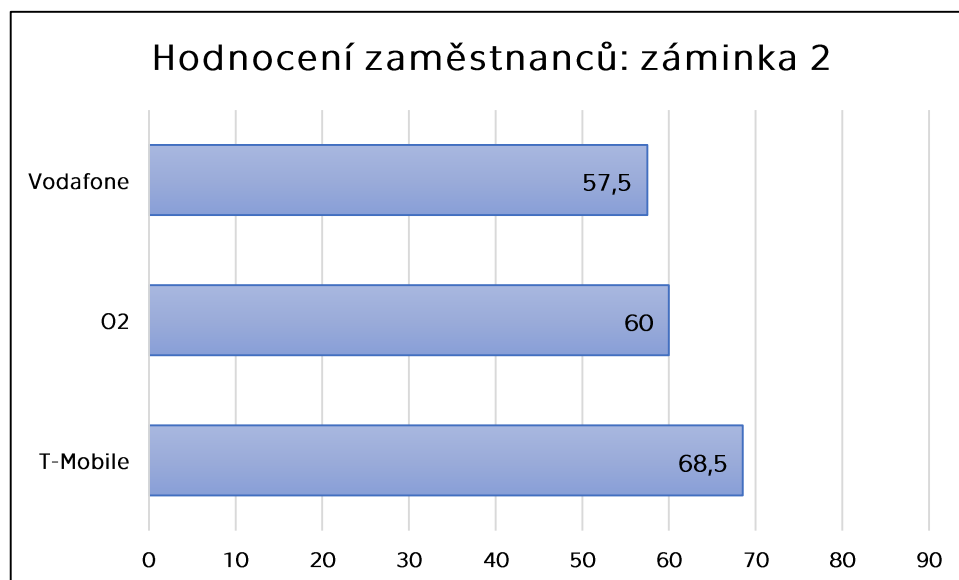
Jak je patrné z grafu, nejlepšího hodnocení dosáhl T-Mobile. Jeho zaměstnanci zákaznické podpory předvedli profesionální přístup. V jednotlivých kategoriích, ke kterým patří oslovení a přivítání, definování a řešení problému, nabídnutí produktu a ukončení hovoru, často dosáhli nejvyššího počtu možných bodů. U zaměstnanců O₂ nedosahovaly výsledky zdaleka takové úrovně. Jejich odborná znalost včetně celkového vystupování se nevyrovnala ani pracovníkům zaměstnanecké linky Vodafone. Dalším hodnoticím kritériem bylo porovnání doby přepojení na operátora. Zde nejlépe obstála společnost T-Mobile. Průměrná doba přepojení na operátora byla zhruba jeden a půl minuty. U společnosti O₂ zavolal operátor po necelých 14 minutách. Velký problém byl se spojením zákaznické linky Vodafone. Pro spojení s touto linkou bylo nutné zanechat kontakt na jejich webové stránce. Tento operátor kontaktoval průzkumníky až druhý den po uplynutí téměř 15 hodin od prvního volání, což lze považovat za velký nedostatek. Během hovorů bylo nabídnuto celkem 5 studentských tarifů (tabulka 9). Společnost T-Mobile nabídla tři

studentské tarify a společnost O₂ dva tarify. Ačkoliv společnost Vodafone disponuje pouze jedním tarifem, lze ho vyhodnotit nejvýhodnějším. Ten obsahuje neomezené volání a SMS do všech sítí a 15 GB dat za poměrně nízkou cenu. Další výhodou u tohoto studentského tarifu je i to, že není nutné uzavřít smluvní závazek. Tomuto tarifu se nejvíce podobá tarif od T-Mobilu, avšak cena je daleko vyšší a je nutné uzavřít smluvní závazek.

3.5.2 Vyhodnocení průzkumu druhé záminky

Druhou záminkou byla poptávka na mobilní zařízení s podmínkou zakoupení studentského tarifu. Hovory probíhaly v odpoledních hodinách. Průměrné hodnocení zaměstnanců je zobrazeno v následujícím grafu.

Graf 2 - průměrné hodnocení zaměstnanců - záminka 2



Zdroj: vlastní zpracování

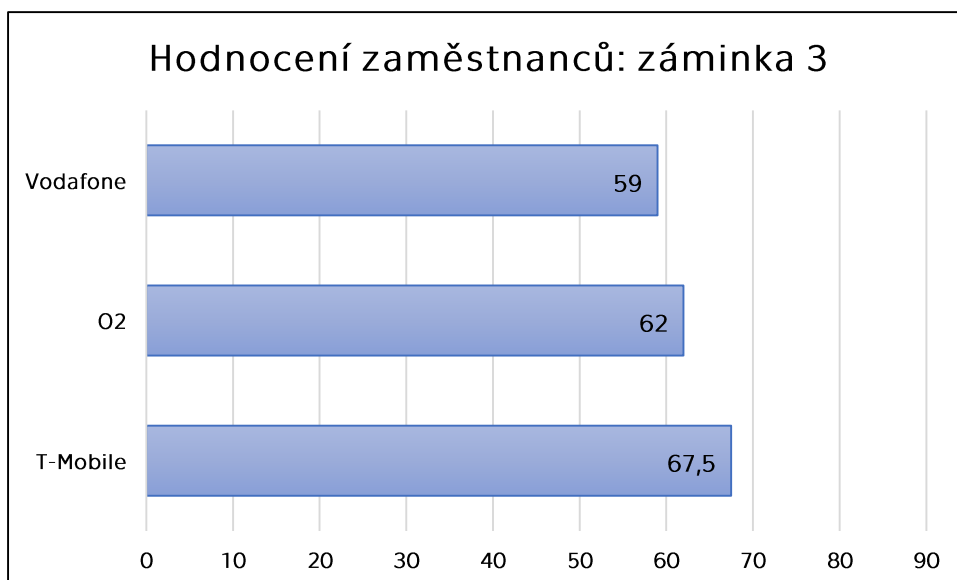
Při tomto hodnocení zaměstnanců dosáhl nejlepšího umístění opět T-Mobile. V případě volání prvního průzkumníka na tuto linku, proběhl hovor na špičkové úrovni, proto byl zaměstnanec ohodnocen 74 body. Tento hovor dosáhl největšího počtu bodů. Vystupování tohoto pracovníka patřilo k velice reprezentativním a splňujícím všechna kritéria. To se ale pak zprůměrovalo s 59 body, které udělil jinému zaměstnanci T-Mobilu druhý asistent. I přes to si T-Mobile obhájil první místo v hodnocení. Zlepšení nastalo u společnosti O₂, jejichž zaměstnanci získali v průměru 60 bodů. Mírný pokles byl zaznamenán u společnosti Vodafone. Příči-

nou byla nižší ochota a obecně průměrné vystupování. Rychlé přepojení na operátory nastalo u společností O₂ a T-Mobile. Spojení s těmito společnostmi proběhlo během několika sekund. U Vodafonu byla průměrná doba přepojení 30 minut. V případě dotazování na samotný produkt (Apple iPhone 8- 64GB) nejlépe uspěl T-Mobile (tabulka 13). Cena mobilního zařízení se pohybovala kolem 12 500 Kč, zatímco u konkurentů byla o 1 000 Kč dražší. U Mystery Callu prvního průzkumníka měli všichni operátoři tento produkt skladem. V případě druhého asistenta neměla společnost O₂ požadované mobilní zařízení k dispozici, ale zaměstnanec nabídl několik alternativ.

3.5.3 Vyhodnocení průzkumu třetí záminky

Poslední třetí záminka se týkala roamingu. Kromě hodnocení vystupování a jednání dílčích zaměstnanců bylo cílem zjistit ceny hovorů a SMS, pokud by se letělo na týdenní pobyt do USA. To vše s podmínkou vlastnictví tarifu u každého operátora. Volání spojené s touto záminkou probíhalo v dopoledních hodinách a bodování zaměstnanců zákaznických linek je zachyceno v níže vypracovaném grafu.

Graf 3 - průměrné hodnocení zaměstnanců - záminka 3



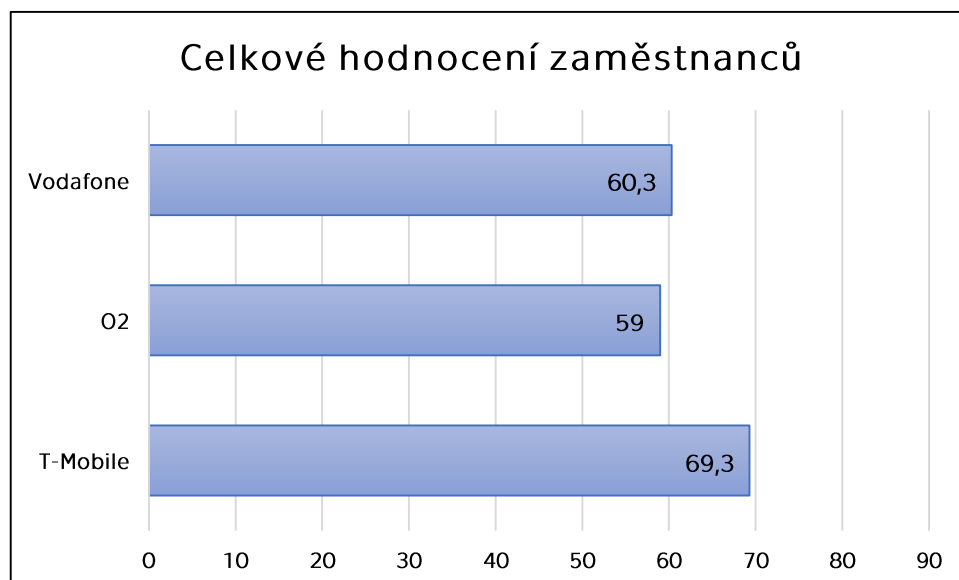
Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci zákaznických linek všech operátorů dosáhly obdobných výsledků jako u druhé záminky. Celkové vystupování pracovníků T-Mobilu bylo obodováno v průměru 67,5 body, druhé pozici odpovídaly výkony společnosti O₂ a na poslední pozici se umístil Vodafone, jehož doba přepojení byla opět nejdelší. Nejvýhodnější ceny roamingu (tabulka 17) nabídli společnosti Vodafone a T-Mobile. Ceny roamingu u O₂ byly dvojnásobně dražší než u konkurence.

3.5.4 Celkové vyhodnocení průzkumu

Poslední fáze je věnována konečnému vyhodnocení, které vychází z výše vyplněných hodnoticích archů. Celkové hodnocení zaměstnanců zákaznických linek je zobrazeno v následujícím grafu.

Graf 4 - celkové hodnocení zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepšího hodnocení zaměstnanců dosáhl T-Mobile. Jejich profesionalita se odrazila v jejich vstřícném vystupování a schopnosti naslouchání. Ve většině případů k problému přistupovali se zájmem a odbornými znalostmi. Doba přepojení na tohoto operátora byla velice rychlá. Nabídka studentských tarifů byla pestrá a dalo se vybrat ze tří variant. Cena poptávaného mobilního zařízení byla nízká a výrazně se lišila od konkurence. Průměrné bodování zaměstnanců Vodafonu dosáhlo zhruba 60 bodů. Tento operátor disponuje jedním studentským tarifem, který je nejvýhodnější v porovnání s konkurencí. Velkým nedostatkem u této společnosti

je zdlouhavé spojení se zákaznickou linkou. Po dovolání následovalo spojení s automatickým nahrávacím systémem, který nesdělil zmíněné požadavky. Bylo tedy nutné zanechat telefonní kontakt na webové stránce a poté čekat, než se operátor sám ozve. Ve večerních hodinách se kvůli tomuto systému uskutečnilo spojení s reálným zaměstnancem až po 15 hodinách druhého dne. Na třetím místě celkového hodnocení zaměstnanců se umístila společnost O₂. Spojení s tímto operátorem proběhlo za velice krátkou dobu. Společnost nabídla 2 studentské tarify, které nebyly až tak výhodné jako u konkurenčních firem. Slabé stránky se projevily výrazně vyšší cenou roamingu a nedostupností požadovaného mobilního zařízení. Tato společnost stejně jako ostatní neumožnila zaslat nabídku prostřednictvím e-mailu.

3.6 Doporučení

Z projektu je patrné, že jak úroveň vystupování zaměstnanců zákaznických služeb, tak i nabídka produktů se u jednotlivých mobilních operátorů liší. Z toho vyplývají jednotlivá doporučení vedoucí ke zdokonalení spokojenosti zákazníků.

Společnost Vodafone měla umožnit rychlé a přímé spojení na operátora, neboť dlouhá čekací doba může leckterého zákazníka odradit a zanechané hlasové nahrávky požadavků nejsou efektivní, tudíž by bylo vhodné tento způsob komunikace odstranit. Další oblastí, kde by se mohlo zapracovat na zlepšení úrovně, lze spatřit ve zlepšení profesionálního vystupování zaměstnanců zákaznických linek. I přes nejvýhodnější cenu studentského tarifu by bylo vhodné rozšířit nabídku alespoň na dvě až tři volitelné varianty. Ke zlepšení úrovně nabízených produktů přispěje jistě i snížení ceny poptávaného mobilního zařízení (Apple iPhone 8). Cena tohoto výrobku je v tomto případě o 1000 Kč vyšší než u firmy T-Mobile.

Také u mobilní operátora O₂ je třeba odstranit některé slabé stránky: zlepšit vystupování, odbornost a celkovou profesionalitu pracovníků zákaznických podpor. U studentského tarifu by bylo prospěšné zavedení studentských tarifů s neomezeným voláním a snížení cen ostatních nabízených tarifů vzhledem ke konkurenci. Dále je nutné zajistit dostupnost mobilního zařízení na skladě a výrazně snížit ceny roamingu, neboť byly o sto procent vyšší oproti konkurenci.

Mobilní společnosti T-Mobile by i přes špičkové vystupování zaměstnanců zákaznických linek prospělo snížení cen studentských tarifů, především tarifu s neomezeným voláním. Ačkoliv je tento tarif nabídkou obdobný jako celkově nejlepší tarif od Vodafonu, jeho cena je zhruba o 230 Kč vyšší.

Lepší přehlednost nabízených produktů zdokonalí možnost rychlého zaslání nabídky prostřednictvím e-mailu. Další možností jak vylepšit služby, by mohla být i pravidelná školení zaměstnanců zaměřená na zvýšení jejich profesionálního jednání se zákazníky.

Závěr

V současné době se jednotlivé společnosti nacházejí v silném konkurenčním prostředí. Jejich úspěch je ovlivněn mnoha faktory. Jednou ze základních podmínek jejich prosperity je dobře propracovaný marketing. V procesu obchodování se proto používá celá řada metod, kterými lze nejlépe zjistit úroveň jejich poskytovaných služeb. K jedné z nich patří moderní a stále se vyvíjející metoda Mystery Shopping. Jedna z forem této výzkumné metody je Mystery Calling, který byl hlavním tématem této bakalářské práce.

Hlavním cílem této práce bylo zjistit kvalitu poskytovaných služeb mobilních operátorů v rámci zákaznických podpor. Dále porovnat nabízené služby a vystupování pracovníků s konkurencí, zpracovat získané informace a na základě toho poskytnout doporučení na zlepšení. Hlavní cíl stanovený na začátku této práce byl tedy naplněn.

Pro zhodnocení kvality poskytovaných služeb byla zvolena metoda Mystery Calling. Výzkumný soubor tvořili tři vzájemně si konkurující mobilní operátoři působící v České republice. Středem zájmu se staly společnosti Vodafone, O₂ a T-Mobile. Provedení celkem 18 Mystery Calls a stanovení třech záminek dostatečně pomohlo zjistit úroveň poskytovaných služeb.

Průzkum ukázal, že nabízené služby u vybraných operátorů jsou uspokojivé. Zaměstnanci pracují svědomitě, někteří překvapí i vysokou úrovní vystupování. Výsledná bodová hodnocení korespondují se slabšími stránkami jednotlivých společností. Ty je třeba posílit, a tím lépe obstát mezi konkurencí.

U metody Mystery Calling si výzkumník zpočátku nebyl jistý, zda mu bude schopna poskytnout dostatečný přehled o kvalitách služeb vybraných operátorů. Propracovaný scénář a stanovené otázky ho přesvědčili o opaku a tuto metodu řadí mezi velice efektivní.

Seznam použité literatury

- [1] BÖHM, Diana-Nadine et al., 2005. *Mystery shopping - Neue ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden*. Munich Business School Working paper, s. 2.
- [2] BOUČKOVÁ, Jana, 2003. *Marketing*. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice, s. 70-71. ISBN 8071795771.
- [3] BURDA, Alexandr a DLUHOŠOVÁ R., 2011. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, s. 13-18. ISBN 9788072486632.
- [4] BURDA, Alexandr a Eva VAVREČKOVÁ, 2014. *Mystery shopping: analýza*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, s. 16. ISBN 9788075101327.
- [5] ČICHOVSKÝ, L., 2011. *Marketingový výzkum*. Vyd. 2. Praha: VŠEM, s. 174. ISBN 9788086730752.
- [6] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ, 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada, s. 13-47. ISBN 80-247-0385-8.
- [7] HAGUE, Paul N., 2003. *Průzkum trhu*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, s. 77. ISBN 8072269178.
- [8] KAŠÍK, Milan a Karel HAVLÍČEK, 2015. *Marketing při utváření podnikové strategie*. 3. aktualizované vydání. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., EUPRESS, s. 105-109. ISBN 9788074081002.
- [9] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada, s. 406. ISBN 9788024715452.
- [10] KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L. a Svobodová, H., 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, s. 12-183. ISBN 9788024735276.

- [11] MALÝ, Václav, 2008. *Marketingový výzkum: teorie a praxe*. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, s. 46-64. ISBN 9788024513263.
- [12] MCDANIEL, C. a GATES, R., 2002. *Marketing Research: The Impact of the Internet*. Ohio: South-Western, s. 6. ISBN 9780470003572
- [13] PamInCa, 2009. *The Essential Guide to Mystery Shopping*. Silicon Valley: Happy About, s. 3. ISBN 9781600051302
- [14] PŘIBOVÁ, Marie, 1996. *Marketingový výzkum v praxi*. Vyd. 1. Praha: Grada, s. 51. ISBN 8071692999.
- [15] RAPPOLD, J., 2004. *Get Paid to Shop Opportunities in Mystery Shopping*. 3th edition. Texas: Business Resources Publications, s. 166. ISBN 0971358540.
- [16] TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada, s. 26-182. ISBN 9788027102068.
- [17] VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Vyd. 2. Praha: Grada, s. 111. ISBN 9788024750378.
- [18] WAGNEROVÁ, I. a BAAROVÁ, E., 2008. *Hodnocení pracovního výkonu: využití metody Mystery shopping*. Praha: Pražské sociálně vědní studie: Psychologická řada PSY 020, s. 8-10. ISSN 1801-5999.
- [19] WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada, s. 69-76. ISBN 9788024737010.
- [20] WOODS, Patricia Tutt, 2009. *Mystery shopping Know-How : Mystery shopping, legitimate business*. Iowa: CreateSpace, s. 110. ISBN 9781617895951.

Elektronické zdroje

- [1] BOTKIN, K., © 2013. *What Is Mystery Shopping? A Complete Guide to Mystery Shopping Companies & Jobs*. Moneycrashers [online] [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.moneycrashers.com/what-is-mystery-shopping-companies-jobs/>
- [2] Datamar, ©2020 [online]. MYSTERY SHOPPING D-BENCHMARK. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.datamar.cz/cs/node/24>
- [3] HRABALOVÁ, Barbara, © 2015. *Objasnění záhady jménem Mystery shopping*. Ipsos [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/ipsos_firemni_obchod_unor_2015.pdf
- [4] Jobmonkey, © 1999–2019 [online]. *What is Mystery shopping*. [cit. 2020-04-13]. Dostupné z: <https://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/what-is-mystery-shopping/>
- [5] Justice.cz, Sbírka listin společnosti O₂ Czech Republic, a. s. za rok 2018 [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=68417>
- [6] Justice.cz, Sbírka listin společnosti T-Mobile Czech Republic, a. s. za rok 2018 [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=3004>
- [7] Justice.cz, Sbírka listin společnosti Vodafone Czech Republic, a. s. za rok 2018 [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=701434>
- [8] O₂, © 2020. O společnosti. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.o2.cz/spolecnost/o-spolecnosti/>

[9] T-Mobile, © 2020. O společnosti. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <http://www.t-mobile.cz/cs/o-spolecnosti.html>

[10] VLČKOVÁ, M., © 2003. *Úvod do Mystery Shoppingu*. Mystery-shopping [online]. [cit. 2020-04-14]. Dostupné z: <http://www.mystery-shopping.cz/pages/uvodDoMs.html#a10/>

[11] Vodafone, © 2020. O společnosti. [online]. [cit. 2020-04-20]. Dostupné z: <https://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/>

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Přehled základních metod výzkumu trhu z hlediska používaných dat.....	11
--	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 - Přehled základních metod sběru dat	16
Tabulka 2 - Jednotlivé fáze Mystery Shoppingu	24
Tabulka 3 - Jednotlivé fáze Mystery Callingu	28
Tabulka 4 - Hodnoticí arch pro Mystery Calling	30
Tabulka 5 - Srovnání studentských tarifů.....	31
Tabulka 6 - Srovnání mobilního zařízení Apple iPhone 8 (64GB).....	32
Tabulka 7 - Srovnání roamingu v USA	32
Tabulka 8 - Hodnoticí arch č. 1, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 1	33
Tabulka 9 - Hodnoticí arch č. 1, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 1	34
Tabulka 10 - Hodnoticí arch č. 2, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 2.....	35
Tabulka 11 - Hodnoticí arch č. 2, Záminka: studentský tarif, fiktivní zákazník č. 2.....	36
Tabulka 12 - Hodnoticí arch č. 3, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 1	37
Tabulka 13 - Hodnoticí arch č. 3, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 1	38
Tabulka 14 - Hodnoticí arch č. 4, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 2.....	39
Tabulka 15 - Hodnoticí arch č. 4, Záminka: poptávka na mobil, fiktivní zákazník č. 2.....	40

Seznam grafů

Graf 1 - průměrné hodnocení zaměstnanců - záminka 1.....	45
Graf 2 - průměrné hodnocení zaměstnanců - záminka 2.....	46
Graf 3 - průměrné hodnocení zaměstnanců - záminka 3.....	47
Graf 4 - celkové hodnocení zaměstnanců.....	48

