



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Mystery Shopping

Mystery Shopping

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Libor Cupal

ŠILHANOVÁ

LUCIE

**2018**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Šilhanová Jméno: Lucie Osobní číslo: 460558  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávající katedra/ústav: Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:

Mystery Shopping

Název bakalářské práce anglicky:

Mystery Shopping

Pokyny pro vypracování:

CÍL: Představit Mystery Shopping jako jednu z metod marketingového výzkumu. Dále prezentovat její praktické využití při aplikaci v oblasti zlepšování kvality služeb.

PŘÍNOS: Zhodnocením kvality poskytovaných služeb podniku budou předloženy návrhy na zlepšení přístupu zaměstnanců ke klientům podniku a řešení dalších případných nedostatků.

OSNOVA: 1. Úvod 2. Teoretická část - marketing a výzkumné metody trhu; metoda Mystery Shopping.

3. Praktická část - realizace a vyhodnocení výzkumu; návrhy na zlepšení. 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:

WAGNEROVÁ, Irena. Hodnocení a řízení výkonnosti a controlling. Praha: České vysoké učení technické v Praze, 2011.

BAAROVÁ, WAGNEROVÁ. Hodnocení pracovního výkonu - využití metody Mystery Shopping. 2008.

KELLER, KOTLER. Marketing management. 14. vydání. Grada, 2013.

KOZEL, MYNÁŘOVÁ, SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Grada, 2011.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:

Ing. Libor Cupal, MÚVS ČVUT v Praze, Oddělení manažerských 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

18-04-2018  
Datum převzetí zadání

Podpis studenta(ky)

ŠILHANOVÁ, Lucie. *Mystery Shopping*. Praha: ČVUT 2018. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 17. 05. 2018

Podpis:

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Liboru Cupalovi za jeho odborné vedení této práce. Patří mu velký dík za poskytnuté užitečné rady, jeho ochotu a trpělivost při konzultacích k bakalářské práci. Poděkování patří také mému příteli, rodině a přátelům, kteří to se mnou během psaní této práce neměli zrovna jednoduché.

# **Abstrakt**

Tato bakalářská práce se zabývá metodou marketingového výzkumu zvanou Mystery shopping. Práce je rozdělena do dvou částí, a to teoretické a praktické. Teoretická část obsahuje čtyři kapitoly, které se zabývají marketingem, marketingovým výzkumem, samotným Mystery shoppingem a hodnocením zaměstnanců. V praktické části je popsána realizace Mystery shoppingu za účelem zjištění kvality poskytovaných služeb.

## **Klíčová slova**

Mystery shopping, Mystery shopper, marketingový výzkum, zaměstnanec, hodnocení zaměstnanců.

# **Abstract**

This bachelor thesis is focused on the method of marketing research called Mystery shopping. This thesis is divided into two parts – theoretical and practical. The theoretical part contains four chapters dealing with marketing, marketing research, Mystery shopping and staff evaluation. In the practical part is described the implementation of Mystery shopping in order of determination the quality of the services provided.

## **Key words**

Mystery shopping, Mystery shopper, marketing research, employee, staff evaluation.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Marketing</b> .....	<b>6</b>
<b>2 Marketingový výzkum</b> .....	<b>7</b>
2.1 Proces marketingového výzkumu .....	7
2.2 Členění marketingového výzkumu.....	8
2.2.1 Kvalitativní výzkum .....	8
2.2.2 Kvantitativní výzkum .....	8
2.3 Metody výzkumu.....	9
Pozorování.....	9
Dotazování.....	9
Experiment.....	10
2.3.1 Moderní metody výzkumu .....	10
2.4 Zákazníkem vnímaná hodnota.....	11
2.5 Spokojenost zákazníka .....	13
Techniky měření spokojenosti zákazníka .....	14
<b>3 Mystery shopping</b> .....	<b>14</b>
<b>4 Hodnocení zaměstnanců</b> .....	<b>16</b>
4.1 Hodnocení .....	16
4.2 Řízení pracovního výkonu .....	17
<b>5 Mystery shopping ve společnosti ZP Alfa</b> .....	<b>19</b>
5.1 Představení společnosti .....	19
5.2 Cíl výzkumu.....	19
Scénář .....	20
5.3 Popis dotazníku.....	21
5.4 Mystery shopping na pobočce 1 .....	25
5.5 Mystery shopping na pobočce 2 .....	28
5.6 Mystery shopping na pobočce 3 .....	31
5.7 Vyhodnocení Mystery shoppingu na pobočkách 1-3.....	34
<b>6 Návrh na zlepšení</b> .....	<b>37</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>40</b>



<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>41</b>
<b>Seznam obrázků .....</b>	<b>42</b>
<b>Seznam grafů .....</b>	<b>43</b>
<b>Seznam tabulek .....</b>	<b>44</b>

# Úvod

Spokojenost je diskutabilním a subjektivním pojmem. To, co jeden označuje za vrchol spokojenosti, je pro druhého jen běžný a průměrný stav. Stejně tak se liší zákazník od zákazníka, a proto je tak těžké se mu zavděčit. V dnešní době se zákazník stává každým dnem (a každým kliknutím na internetu) informovanějším a tím pádem i náročnějším. Důsledkem globalizace a technologických pokroků podnikům neustále roste konkurence. Konkurenční boj svádí podniky o každého zákazníka, který si díky tomu může vybírat, do kterého z podniků vloží svou důvěru.

Teoretická část této bakalářské práce pojednává v první kapitole o marketingu, kde je zmíněn zákazník jakožto stěžejní postava, která podniku vytváří zisk, v případě, že jsou uspokojeny jeho potřeby. Druhou kapitolou je pak marketingový výzkum, jeho proces a členění. Dále jsou zde rozebrány tradiční výzkumné metody, jako je pozorování, dotazování a experiment. Nastíněny jsou i metody výzkumu modernější a novější, které nejsou tak známé. Další téma se pak navrácí k zákazníkovi a jeho v úvodu již zmíněné spokojenosti. Předposlední kapitola teoretické části se zabývá přímo metodou Mystery shopping. Hovoří se zde o tom, kde je vhodné tuto metodu použít, jaký je její cíl nebo kdo je to Mystery shopper. Poslední kapitolou je pak hodnocení zaměstnanců a řízení jejich pracovního výkonu. Tato část bakalářské práce poskytne podklady pro úspěšné provedení a vyhodnocení výzkumu v praktické části.

Praktická část bakalářské práce ukazuje na využití metody Mystery shopping v praxi. Zkoumanou společností se pro účely tohoto výzkumu stala zdravotní pojišťovna, která souhlasila se sběrem dat při návštěvách třech jejích poboček. V praktické části je popsán scénář vytvořený pro Mystery shoppera, dále pak popis dotazníku a jednotlivé návštěvy. Cílem výzkumu je zhodnocení kvality poskytovaných služeb ve zkoumané zdravotní pojišťovně. Na základě zjištěných výsledků vznikly doporučující návrhy na zlepšení možných objevených nedostatků v oblasti kvality služeb.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 1 Marketing

Pojem marketing vznikl spojením anglického slova „market“, tedy trh, a příponou „-ing“, která vyjadřuje činnost. Doslovný překlad tohoto pojmu by bylo „trhování“, kde jde především o setkání firmy s trhem, na který dodává své výrobky nebo služby, kterými uspokojuje své zákazníky a dosahuje tak zisku. (Slavík 2014, s. 16)

Podstatou marketingu je tedy doručit jakýkoliv produkt nebo službu správným skupinám zákazníků v určitém odpovídajícím místě a čase za odpovídající ceny.

Primitivní marketing se formuje již od starověku, kde se po staletí obchod odehrával na trzích přímým fyzickým kontaktem výrobce nebo prodejce s konečným spotřebitelem. Postupným vývojem lidstva a celé společnosti se vyvíjel také obchod a s ním i marketing. Vznikaly první formy marketingové komunikace – noviny, časopisy, plakáty, inzeráty a biograf. Se vznikem hromadných sdělovacích prostředků přišlo na svět rádio a později i televize. S nástupem 21. století se stává opět populárním návrat ke kořenům, tedy k přiblížení se zákazníkovi s důrazem na uspokojování individuálních potřeb. (Johnová 2017)

Celý marketing se točí kolem dvou proměnných, z nichž jedna je zákazník a druhá jsou jeho potřeby. Uspokojováním zákaznických potřeb musí být tvořen zisk firmy. Dalším důležitým aspektem není jen získávání nových zákazníků, ale především budování vztahů se zákazníky stávajícími. Je třeba udržovat dlouhodobé vztahy, které firmě přinášejí zisk, protože náklady na získání nového zákazníka jsou výrazně vyšší, než na zákazníka, který je u firmy již delší dobu. Oblast zabývající se touto problematikou nazýváme anglickou zkratkou CRM (customer relationship management). (Karlíček 2013, s. 18)

Marketing je podle Kotlera a Kellera celopodnikovým procesem řízení, k naplnění jehož cílů je potřeba marketingový mix. Pojmem marketingový mix se pak rozumí soubor marketingových nástrojů. V angličtině je marketingový mix vymezen čtyřmi P:

1P – product – produkt (zboží nebo služba), který zákazník nakupuje

2P – price – to je cena, za kterou je produkt prodáván a nakupován

3P – place – místo, kterým se rozumí trh, na který je produkt dodáván

4P – promotion – propagace, díky které se cílový trh dozví o produktu

V pojetí holistického marketingu pak můžeme 4P aktualizovat a pozměnit tak, aby odrážely marketingovou realitu dneška. Poté se dostáváme k lidem (people), procesům (processes), programům (programs) a výkonu (performance). (Kotler a Keller 2013, s. 55–56) Holistický marketing stojí na teorii, že v marketingu záleží na všem, a proto je často potřeba široký, sjednocený náhled na věc. (Kozel et al. 2011, s. 13)

## 2 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum z pohledu zahraničních autorů definujeme jako „*systematické a objektivní hledání a analýzu informací, relevantních k identifikaci a řešení jakéhokoliv problému na poli marketingu.*“ (Smith a Albaum 2005) Český kolektiv autorů dodává, že se jedná „*o cílevědomý proces, který směřuje k získání určitých konkrétních informací, které nelze opatřit jinak.*“ (Svobodová et al. 1994)

Je třeba uvést rozdíl mezi pojmy výzkum a průzkum, které se v praxi běžně často zaměňují. Průzkumem nazýváme většinou jednorázovou aktivitu, která trvá krátkou dobu a není tak podrobná. Výzkumů je několik druhů, ale pro naše potřeby je nejvýznamnějším pojmem výzkum trhu a marketingový výzkum. Výzkumem trhu zkoumáme vlastní trh, jeho strukturu a účastníky. Poté přichází na řadu marketingový výzkum, jehož úkolem je hledat nejefektivnější způsoby, jak na tento trh vstoupit s cílem maximálně uspokojit potřeby zákazníků, kteří se na tomto trhu vyskytují.

Marketingový výzkum je charakteristický pro svou vysokou vypovídací schopnost, protože se zaměřuje na konkrétní skupinu respondentů. Další charakteristickou vlastností je aktuálnost, která se odvíjí ze získaných informací. Získané informace pro marketingový výzkum mají ale vysokou finanční náročnost. Stejně tak představuje vysoké nároky na kvalifikované pracovníky výzkumu. Marketingové výzkumy jsou také velice náročné na čas, který musíme do výzkumu, jeho přípravy, realizace a vyhotovení vložit. K tomu, abychom výzkum zdárně dokončili a nechyběla mu vypovídací hodnota, je třeba dodržovat určité zásady, podle kterých musí marketingový výzkum probíhat. Jedná se zejména o objektivní a systematický přístup, dále pak například tvůrčí postoj k problému. Ideální je pak kombinovat více metod a informace sbírat ze zdrojů, které na sobě nejsou závislé. (Kozel et al. 2011, s. 13)

### 2.1 Proces marketingového výzkumu

Za efektivní považují Kotler a Keller takový marketingový výzkum, jehož proces postupuje v následujících šesti krocích:

Prvním krokem je definovat problém a cíl výzkumu. To znamená, že zadání úkolu nesmí být příliš obsáhlé a zdlouhavé. Ale naopak ani příliš úzce vymezené.

Příprava plánů výzkumu je pak krokem druhým. Zde je třeba rozvrhnout si plán sběru potřebných informací a odhadnout jeho náklady. Hovoří se zde také o tom, jakou metodu bude výzkum probíhat.

Třetím krokem je sběr informací. V této části výzkumu se nejčastěji chybí.

Když ustojíme kritický třetí krok bez chybovosti, následuje analýza informací, kde se pomocí tabulek, příslušných ukazatelů a testování hypotéz zpracovávají zjištění a fakta z nashromážděných dat.

Pátým krokem je prezentace zjištěných skutečností a úvaha nad tím, jak budeme závěr výzkumu prezentovat okolí.

Posledním šestým krokem je rozhodnutí. (Kotler a Keller 2013, s. 133–147)

## 2.2 Členění marketingového výzkumu

Členění marketingového výzkumu na kvalitativní a kvantitativní vychází podle Tahala z typu dat, z kterých při výzkumu vycházíme. Pod pojmem data se rozumí záznamy, které obsahují čísla, zvuky slova nebo obrazy. Pro potřeby marketingového výzkumu jsou daty odpovědi, které do dotazníků vyplnili respondenti nebo jejich slovní vyjádření. Data se poté dále člení například na tvrdá a měkká data. Toto členění popisuje data podle toho, jak vznikli a jak přesně popisují to, co mají zkoumat. Tvrdá data vznikají automaticky s každým pohybem ve firmě, pod kterým se skrývá nákup a prodej. Pohyby ve firmě jsou pak prostřednictvím dat evidovány v informačních systémech a firemních databázích. Tyto data můžeme označit za velmi spolehlivá a přesná, protože jsou neovlivněná subjektivním pohledem člověka. Vyčteme z nich informace o produktech i zákaznících. Měkká data jsou naopak subjektivním pohledem na věc v závislosti na pozorované situaci. (Tahal 2017, s. 26–27)

Marketingovým výzkumem se zabývá i Kozel, který naopak reaguje na stále se měnící situaci v prostředí. Podle něj jsou důležitými hledisky při členění tři věci. První je členění výzkumu podle využití v rozhodovacím procesu – tady můžeme jmenovat monitorovací, explorativní a deskriptivní výzkumy. Druhou je časové hledisko a třetí pak zaměření výzkumu. Tímto zaměřením se myslí specifika, která budou výzkumem zkoumána. (Kozel et al. 2011, s. 152–156)

### 2.2.1 Kvalitativní výzkum

Jak už z názvu typu výzkumu vyplývá, kvalitativní výzkum se zaměřuje na kvalitu. Výzkum je tvořen na míru menší skupiny respondentů nebo jednotlivcům. Cílem tohoto typu výzkumu je odpověď na otázku proč. Hledáme zde příčiny, pohnutky a postoje. Proč (a hlavně co) vede skupinu respondentů k tomu, aby si předmět výzkumu koupili nebo si k němu utvořili pozitivní či naopak negativní vztah. Nejběžnější a nejčastěji využívanou technikou kvalitativního výzkumu je hloubkový nebo expertní rozhovor či skupinová diskuze. Data, která jsou sebrána pro potřeby kvalitativního výzkumu, je dobré podrobit obsahové analýze, což znamená, že je třeba je věcně uspořádat, roztrždit do kategorií a najít v nich relevantní informace, které se týkají tématu výzkumu. (Tahal 2017, s. 31)

### 2.2.2 Kvantitativní výzkum

Na rozdíl od předchozího zmíněného typu výzkumu nás u kvantitativního výzkumu nezajímá, z jakého důvodu respondenti odpověděli tak či onak, ale důležitá je pro nás četnost, tedy kolikrát se stejná odpověď ve vzorku objevila. Z předem daného vzorku jednotlivců (nebo například domácností) se zkoumá kolik z nich má stejný názor nebo se chová určitým způsobem. (Tahal 2017, s. 30) Jen výjimečně sleduje tento typ výzkumu budoucnost. To připadá v úvahu v případě, že se jedná o výzkum předpokládané poptávky nebo spotřeby. (Kozel et al. 2011, s. 158) Data pro kvantitativní výzkum získáváme záznamem transakcí, dotazováním nebo měřením. Po skončení sběru dat

se výsledky většinou interpretují pomocí statistické analýzy dat za použití tabulek a grafů. (Tahal 2017, s. 31)

## **2.3 Metody výzkumu**

Metod marketingového výzkumu je nepřehledné množství. Proto se budu v následující podkapitole věnovat nejprve těm nejznámějším, později i těm novějším a modernějším. Výběr takové metody výzkumu závisí na aktuální situaci, která je předmětem zkoumání. Za některých okolností se hodí dotazování, chování lidí je pro změnu lepší pozorovat ve skutečném prostředí a například změny v prostředí firmy je nejlepší vyzkoušet, tedy provést experiment.

### **Pozorování**

Pozorování se hodí zejména pro zjišťování údajů o počtu zákazníků například v prodejně za určité období a o chování zákazníků (od jejich vstupu do obchodu, až po jejich odchod z obchodu). Jedná se v podstatě o nepřímý sběr dat, protože nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými subjekty a není závislé na ochotě respondentů spolupracovat. (Kozel et al. 2011, s. 179)

Mělo by probíhat v reálném a přirozeném prostředí, podle předem připraveného scénáře. Ve scénáři je zahrnuto, čeho si má pozorovatel všimnout nebo odkud pozorování uskutečnit. Objektem pozorování jsou obvykle zákazníci, kteří by neměli být jakýmkoliv způsobem pozorovatelem rušeni. Když se pozorování provádí osobně, je zapotřebí, aby pozorovatel bezodkladně zaznamenával pozorované skutečnosti do záznamového archu. (Tahal 2017, s. 32)

Pozorování dělíme na osobní (pozoruje člověk) a mechanické (pozorování zaznamenávají technická zařízení). U mechanického pozorování se plošně využívají videokamery nebo magnetofony, které pomáhají při skupinových rozhovorech. Mezi další zařízení můžeme zařadit například peplemetr, který měří televizní sledovanost domácností. (Kozel et al. 2011, s. 180)

Metodami pozorování jsou také etnografické výzkumy, které používají firmy, aby porozuměli chování zákazníků a jejich ovlivnění. (Tahal 2017, s. 32)

### **Dotazování**

Dotazování tvoří podle údajů ESOMAR (Evropská společnost pro výzkum veřejného mínění a trhu) až 72% celkových výdajů na marketingový výzkum ve světě. (Kozel et al. 2011, s. 174)

Dotazníková šetření provádí společnosti s cílem zjistit znalosti, názory, preference a spokojenost lidí a změřit jejich rozsah v rámci celé populace. Dotazování je možné provádět také online cestou, při níž je snadnější připravovat, spravovat a sbírat dotazníky pomocí webu nebo e-mailu. (Kotler a Keller 2013, s. 136)

Tento způsob sběru dat pro dotazování se označuje zkratkou CAWI (Computer Assisted Web Interviewing). (Tahal 2017, s. 59)

I přes výhody internetu patří mezi nejrozšířenější způsob osobní dotazování, který stojí na přímé komunikaci tazatele a respondenta. Nepřekonatelnou výhodou je fakt, že tazatel může respondentovi vysvětlit otázky, jejichž výkladem si není respondent jistý. Ideální se pak jeví kombinace výše zmíněných a to tak zvaným CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing). Jedná se o dotazování pomocí elektronických dotazníků za účasti tazatele, takže zde nepřijdeme o osobní kontakt, ale na druhou stranu si ulehčíme práci tím, že vše zaznamenáváme do počítače, kde můžeme s dotazníkem nadále pracovat. Další metodou dotazování může být i telefonické dotazování, jehož předností je především rychlost, nevýhodou pak vysoké nároky na soustředění respondentů, které nelze vždy zaručit. (Kozel et al. 2011, s. 175–176)

## **Experiment**

Na rozdíl od pozorování a dotazování vychází experiment ze situací, které jsou vytvořeny uměle pro potřeby výzkumu. (Kozel et al. 2011, s. 181)

Podle Kotlera a Kellera se jedná o vědecky nejspolehlivější formu výzkumu a definují ho jako: „*Experiment je navržený pro zjištění vztahu příčiny a účinku díky eliminaci všech alternativních vysvětlení pozorovaných skutečností.*“ Dále vysvětlují, že v celém výzkumu experimentu jde o dvě skupiny testovaných subjektů. Tyto skupiny se pak vystaví odlišnému zacházení, přičemž je nutné kontrolovat externí proměnné. Výsledkem je pak porovnání pozorovatelných odchylek mezi reakcemi obou skupin. Je důležité také myslet na externí faktory, které by mohly ovlivnit výsledek experimentu. Proto je dobré tyto faktory kontrolovat a počítat s nimi při konečné fázi vyhodnocení. (Kotler a Keller 2013, s. 137–138)

Podle Tahala se výzkum forma experimentu preferuje nejčastěji situacích, kdy chce marketing společnosti otestovat dopad změny zamýšlené v budoucnosti. Pomocí experimentu se tak může testovat obchodní dopad změny provozní doby na pobočce. K experimentu se využívá existence experimentální a kontrolní vzorek (kontrolní skupina). Kontrolní skupina pak slouží k tomu, abychom za stejných podmínek mohli sledovat, jak se tato skupina ve stejné situaci zachová, pokud ji experimentu nevystavíme. Zde se Tahal shoduje s tvrzením Kotlera a Kellera přičemž tvrdí, že externí faktory mohou výsledek ovlivnit a předejít tomu lze právě rozdílem mezi kontrolní skupinou a experimentálním vzorku. Experimentální vzorek bude pro praktické účely experimentu jedna pobočka a ostatní pobočky společnosti pak budou kontrolní skupinou. (Tahal 2017, s. 32–33)

### **2.3.1 Moderní metody výzkumu**

Moderní metody výzkumu se z velké většiny týkají rozvoji v oblasti digitálních technologií. Nejzásadnější pak byly změny týkající se oblasti komunikace. Díky virtuálním platformám dnes můžeme v jeden okamžik sdílet své názory, myšlenky a zkušenosti s miliony lidí najednou. Protože zde dochází k interakcím, zajímá se marketingový vý-

zkum o jednak o obsah sdělení, jednak o profily jedinců, kteří se zde vyskytují a o frekvenci jejich návštěv. V tomto případě hovoříme o výzkumu komunit ve virtuálním prostředí. (Tahal 2017, s. 150) V současné době virtuálního prostředí mají zákazníci zájem o „opravdové informace“. Pomocí sociálních médií lidé tyto informace šíří prostřednictvím sdílení. Lidé si hledají recenze na produkty, které si chtějí koupit a osobní zkušenost ostatních lidí je pro ně důležitá při rozhodování o výběru produktu. (Kozel et al. 2011c, s. 17–18)

Neuromarketing je jednou z moderních metod marketingového výzkumu. Tento pojem označuje Tahal za: „*metodologický přístup ke zjišťování emočních reakcí na podněty pomocí několika samostatných technik*“. (Tahal 2017, s. 152) Neuromarketing má za cíl měřit změny a aktivitu v některých částech mozku spotřebitele, které mají vliv na jeho rozhodování například mezi dvěma produkty. (Kozel et al. 2011, s. 172)

Eye-tracking má v českém překladu nejbližší k „sledování/stopování dráhy zraku“. Tato výzkumná metoda sleduje pohyb očí, konkrétně potom ostrého (centrálního) vidění. Eye-tracking se používá zejména pro zmapování působení reklam. Tato metoda jako jediná dokáže změřit veškeré pohyby očí a přenáší pak informace o tom, co bylo skutečně viděno a jak dlouho to bylo pozorováno. K sledování dráhy zraku se využívají vzdálené oční kamery umístěné v rámu monitoru, které mapují oční pozornost respondentů. (Tahal 2017, s. 155–157)

Kozel řadí mezi metody výzkumu i brainstorming, jakožto techniku skupinové diskuse. Smyslem brainstormingu je seskupit maximální počet nápadů, námětů a názorů. Tato metoda výzkumu funguje za předpokladu, že díky vzájemné kooperaci většího počtu účastníků dochází k shromáždění více nápadů, než v případě dotazování pouze jedné osoby. (Kozel et al. 2011, s. 172)

Mezi další moderní metody patří i měření médií a mediální výzkumy. Do této skupiny spadají výzkumy na měření: sledovanosti, elektronických médií, poslechovosti rádií, návštěvnosti internetu, venkovní reklamy nebo výzkum čtenosti tisku. (Tahal 2017, s. 160–179)

## **2.4 Zákazníkem vnímaná hodnota**

Doba technologického pokroku ovlivnila zákazníky, jakožto spotřebitele produktů. Zákazníci nemají sebemenší problém ověřit si pravdivost tvrzení firem, které jim nezabere více než pár kliknutí do internetového vyhledávače. Zákazníci si také před koupí produkty porovnávají a hledají pro něj nejlepší alternativu. Dále pak věří svému názoru a sami odhadují, která z nalezených nabídek produktů jim poskytuje větší vnímanou hodnotu. Pokud pak jimi vybraná, a poté i zakoupená, nabídka splní jejich očekávání, rozhodne to dále i o tom, zda si stejný produkt zakoupí znovu.

Kotler a Keller definují zákazníkem vnímanou hodnotu (customer perceived value – CPV) jako: *je rozdílem mezi součtem všech přínosů a součtem všech nákladů určité nabídky z pohledu potenciálního zákazníka.* Dále pak hovoří o celkových přínosech pro zákazníka, co podle nich je: „*vnímaná finanční hodnota sumy ekonomických, funkč-*



ních a psychologických přínosů, které zákazník od určité tržní nabídky očekává. Celkové náklady pro zákazníka jsou pak součtem všech nákladů, které musí zákazníci vynaložit na vyhodnocení, získání, používání dané marketingové nabídky.

Zákazníkem vnímaná hodnota je proto rozdílem mezi přínosy, které získá, a náklady, které na jejich získání musí vynaložit.“ (Kotler a Keller 2013, s. 160–161)



Obrázek 1: Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem

Zdroj: (Kotler a Keller 2013b, s. 161)

Podle Nenadála má hodnota pro zákazníka pouze dva základní prvky: jakost a cenu. Převedením do praxe zjišťujeme, že si tuto skutečnost ověřujeme každodenním nákupem v obchodě. V regálech pak vybíráme takové produkty, o kterých si myslíme, že jsou pro nás výhodnější a hodnotnější, než produkty jiné. Naše smýšlení pak podporují znaky jakosti a ceny. Problém však nastává z důvodu, že ne vždy si výrobci a poskytovatelé služeb uvědomují, jak propracované myšlenkové pochody se odehrávají v hlavách jejich zákazníků a klientů. Nenadál tak dodává, že: „nejlepší důkazem absence tohoto uvědomění je skutečnost, že tzv. analýza hodnoty pro zákazníka je u nás zatím naprosto výjimečně uplatňovanou metodou managementu.“ (Nenadál 2001, s. 103)

Analýza hodnoty pro zákazníky se provádí ve snaze odhalit přednosti a slabiny společnosti ve vztahu ke konkurenci. Jedním z kroků analýzy je identifikace hlavních vlastností a přínosů, kterých si zákazníci cení – zde jsou zákazníci dotazováni, na jaké vlastnosti, přínosy a ukazatele se při výběru výrobku a dodavatele dívají. V dalším kroku jsou zákazníci požádáni o ohodnocení důležitosti jednotlivých vlastností a přínosů. Výsledkem této analýzy je pak to, že společnosti ví, jak si stojí u zákazníků a co by měla zlepšit. (Kotler a Keller 2013, s. 160–162)

## 2.5 Spokojenost zákazníka

Kotler a Keller hovoří o spokojenosti jako o pocitu potěšení nebo zklamání jedince, který vychází z porovnání skutečného výkonu produktu s jeho očekáváním. V případě, že výkon nespĺňuje očekávání, stává se ze zákazníka nespokojený zákazník a naopak. K hodnocení výkonu produktu přispívají i ostatní faktory, zejména důležitým faktorem je pak typ věrnostního vztahu, který má zákazník k produktem. Podniky by na spokojenost zákazníků neměly zapomínat, ale musí si dát pozor, aby jejich snaha nebyla přehnaná. Zvyšování spokojenosti svých zákazníků formou snižování ceny nebo zvyšování služeb může vést k nižší ziskovosti podniku. Na druhé straně je třeba, aby firma uměla efektivně zvyšovat svou ziskovost i jinými prostředky, než nárůstem spokojenosti svých zákazníků.

Úroveň spokojenosti zákazníků je ale přes to všechno vhodné v podniku měřit. Zákazník, který je velmi spokojený, nakupuje další a další výrobky a zůstává „své“ značce dlouhodobě věrný. Svým kladným hodnocením nakoupených produktů se pak svěřuje svému okolí a tím je příznivě ovlivňuje k nákupu. V době internetu se šíří dobré i špatné zkušenosti s produktem rychlostí blesku, proto je potřeba o své zákazníky pečovat. Když je zákazník spokojený, nemá z pravidla potřebu aktivně vyhledávat nabídky konkurence. Také z finanční stránky se spokojený dlouhodobý zákazník vyplatí – náklady na jeho obsluhu jsou levnější, než náklady na obsluhu nového zákazníka. Když už ale k oficiální stížnosti zákazníka dojde, je potřeba, aby podnik počítal s tím, že počet oficiálních stížností neodráží počet reálně nespokojených zákazníků. Podle studií, které uvádějí Kotler s Kellerem, je po nákupu asi 25% případů nespokojených zákazníků. Z tohoto počtu si ale jen 5% z nich oficiálně stěžuje a toto číslo by mohl podnik snadno zaměnit s reálným počtem nespokojených zákazníků. Zbylých 95% zákazníků, kteří byli s nákupem nespokojeni, má pocit, že by formální stížnost nic nezměnila, nebo neví, jak a komu si stěžovat. Po této zkušenosti pak zákazníci přestanou produkty podniku nakupovat a obrací se na konkurenci. (Kotler a Keller 2013, s. 164–166)

Mezi hlavní důvody tak nízkého počtu oficiálních stížností a reklamací z celkového množství nespokojených zákazníků řadí Nenadál zejména pohodlnost zákazníků; jejich přílišnou slušnost a ohleduplnost; příliš krátké záruční lhůty u některých výrobků a služeb nebo dobu životnosti produktu. Mnozí nespokojení zákazníci pak nereklamují produkty oficiálním způsobem, ale pouze si stěžují na nízkou úroveň produktů. Tím pádem pak šíří nespokojenost s firmou do svého okolí, což se může odrazit na snižování prodeje a špatného jména podniku. Dalším problémem je i to, že tyto neoficiální reklamace a stížnosti firmy nevidují neřeší. Kdyby se tento postoj změnil, mohlo by vedení firmy odhalit slabá místa a systematicky na nich pracovat. (Nenadál 2001, s. 56–57)

Vzhledem k rizikům, která představuje nespokojený zákazník, je třeba se dokázat s negativními zkušenostmi efektivně vypořádat. Dobrou pověst společnosti může vylepšit zřízení bezplatné linky přijímající a řešící stížnosti zákazníků (telefonem, emailem) a následně co nejrychlejší kontaktování nespokojeného zákazníka. V posledních letech

se ke slovu dostávají i online poradci, kteří odpovídají ihned na dotazy zákazníků prostřednictvím chatu na webových stránkách podniku. Na zákaznické lince je pak třeba zaměstnávat empatické pracovníky, kteří budou umět přijmout vinu za nespokojenost zákazníka. V neposlední řadě je také důležité řešit stížnosti bezodkladně a ke spokojenosti zákazníka. (Kotler a Keller 2013, s. 166–168)

## **Techniky měření spokojenosti zákazníka**

Pravidelná dotazování mohou sledovat spokojenost zákazníka přímo a ptát se i na další otázky související se záměry opakovaných nákupů nebo ochotou respondenta doporučit společnost a značku ostatním.

Společnosti musí zároveň sledovat výkon svých konkurentů. Mohou sledovat svou míru ztrátovosti zákazníků a kontaktovat ty zákazníky, kteří přestali kupovat nebo přešli ke konkurenci, aby zjistili, proč tak učinili. (Nenadál 2001, s. 67)

## **3 Mystery shopping**

Do češtiny se název tohoto výzkumu nepřekládá, ale anglický název poměrně přesně vystihuje podstatu této metody, která spočívá v „nakupování v utajení“. V České republice není tato metoda ještě dostatečně rozšířená do míry, jako je tomu ve světě, ale doba se začíná měnit a tato populární metoda se dostává čím dál více do popředí zájmu.

Metoda se využívá všude tam, kde je vhodné monitorovat kvalitu klientského servisu a služeb. Ideální je pro maloobchodní firmy, které prodávají své produkty v kamenných obchodech. Dále se uplatňuje ve firmách nabízejících všechny druhy služby – od hotelů, přes banky, až k pojišťovně. Výjimkou není ani použití u virtuálních obchodníků, mezi které patří e-shopy a další poskytovatelé služeb po internetu a telefonu (například cestovní kanceláře, finanční poradci nebo telefonní operátoři). Mystery shopping se nachází na rozhraní kvalitativního a kvantitativního typu výzkumu. Spojuje vybrané prvky obou přístupů. Jeho cílem je podle Tahala: „kvantifikovat výskyt určitého jevu a jeho subjektivní vnímání.“ Výskytem určitého jevu je myšleno například v kolika případech nebyl zákazník do dvou minut obsloužen. Subjektivní vnímání je pak například otázka, proč vyvolává prostor obchodu negativní pocity. (Tahal 2017, s. 182)

Podle Kotlera a Kellera je Mystery shopping výzkumná metoda, při níž se zástupci společnosti vydávají za potenciální zákazníky. Po výzkumu pak společnost informují o slabých a silných místech, na které narazili při nákupu výrobků dané společnosti. Často využívanou praktikou je návštěva manažerů, kteří udělají Mystery shopping ve vlastních obchodech. Pozor si ale musejí dát na to, aby navštěvovali jen ty pobočky, kde je minimální možnost, že by je někdo ze zaměstnanců poznal. Snadnější tak je využití vlastní zákaznické linky s otázkou či stížností, s cílem ověřit své zaměstnance, jak se

dokáží popasovat s právě vyvstalou situací. Riziko odhalení je u telefonického hovoru téměř na nule. (Kotler a Keller 2013, s. 172)

Profesionálně provedený Mystery shopping umožňuje odhalit slabé stránky podniku, určit jeho problematické oblasti a najít jeho rozvojový potenciál. Dále zhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti a porovnání s konkurencí vyskytující se v oboru. (Baarová, Wagnerová 2008, s. 8)

V České republice se řada agentur zabývá marketingovým výzkumem a některé z nich mají ve své nabídce služeb i Mystery shopping. Tyto agentury sdružuje organizace s názvem SIMAR, která spojuje agentury pro výzkum trhu a veřejného mínění. Cílem této organizace je budování a propagace výzkumů trhu, přičemž její členové jsou zavázáni k dodržování určitých metodických a etických standardů. Spolupracuje také s již zmíněnou výzkumnou komunitou ESOMAR. (ANON. 2018a)

## **Mystery shopper v akci**

Pro úspěch celého Mystery shoppingu je klíčové vybrat pečlivě hodnotitele, kteří se pak důkladně připraví na svou roli. Hodnotitel se pro potřeby Mystery shoppingu nazývá Mystery shopper. V českém překladu se může objevovat i pojem fiktivní zákazník. Toho Kozel definuje jako výzkumníka, který vystupuje jako normální zákazník. Mystery shopper má za úkol hrát předem danou roli a například nakoupit výrobek, klást otázky nebo vyřídít reklamaci určitého výrobku. Následně dojmy ze svého nákupu vyplní do předem připraveného dotazníku, z kterého se pak vyvozují závěry. (Kozel et al. 2011, s. 180)

Výzkum probíhá zúčastněným pozorováním za předpokladu, že by hodnocení zaměstnanci neměli za žádnou cenu odhalit hodnotitele ani situaci hodnocení. Dále je třeba nezbudit pochybnosti o skutečné identitě Mystery shoppera z toho důvodu, aby zaměstnanec úmyslně nezměnil své obvyklé jednání. V případě, že by zaměstnanec zjistil, že se právě účastní MS, stala by se okamžitě nasbíraná data bezcennými a znehodnocenými. Z důvodu zachování podstaty MS jsou na výzkumy organizací najímány expertní výzkumné agentury nebo nezávislí externí hodnotitelé, kteří jsou často mimo jiné i psychology. Není také od věci, když je hodnotitel herecky nadaný – snáze mu pak ostatní uvěří jeho přetvářku a roli předstíraného zákazníka. Výhodu mají také hodnotitelé, kteří mají od přírody daný pozorovací talent, protože při MS je třeba si všimnout všech malých detailů, které je třeba si zafixovat do paměti, aby bylo možné je zanést do hodnotících archů po ukončení výzkumu. (Wagnerová 2011, s. 80)

Jak dodává Tahal, jen málokdy je proveditelné, aby měl Mystery shopper možnost nahlížet během návštěvy do podkladů, aniž by tím zkazil výsledek výzkumu. Co ale Mystery shopperovi nikdy nechybí, je předem připravený scénář, který má však pouze ve své hlavě. Scénář udává, jakou roli Mystery shopper hraje, jak se má chovat či jak dlouho se má po prodejně pohybovat bez toho, aniž by oslovil některého ze zaměstnanců. (Tahal 2017, s. 182–183)

Mezi nejčastěji vyskytující se otázky dotazníku, kterých si je možné všimnout pouhým okem patří: počet zaměstnanců v prodejně; čas, který uběhne, než se Mystery shopperovi začne někdo věnovat; druhy předvedených výrobků nebo čistota prodejny a příslušenství. Další podrobnosti jsou závislé na komunikaci se zaměstnancem (případně zaměstnanci) zkoumané společnosti. Mezi ně pak patří: odbornost odpovědí zaměstnance; zda se zaměstnanec pokouší uzavřít prodej; zda zaměstnanec navrhuje prodej dodatečného produktu nebo zda pozval zákazníka k opětovné návštěvě prodejny. (Kozel et al. 2011, s. 180)

Pro zvýšení počtu úspěšně provedených Mystery shoppingů s použitelnými výsledky je dobré opakovaně provádět hromadné školení Mystery shopperů. Školení obsahuje seznámení s metodou Mystery shopping a zaručuje vyšší validitu hodnocení. Hodnotitelé společně s tvůrci projektu (a školení) rozebírají položky dotazníku a kritéria jeho hodnocení. (Wagnerová 2011, s. 80) Na školení je také vhodné probrat různé situace, které jsou v hodnocení závislé na subjektivním vnímání každého z Mystery shopperů z důvodu odlišného úhlu pohledu každého z nich (líbí/nelíbí). (Tahal 2017, s. 183) Dále je vhodné hodnotitele poučit, kdy, kde a jak provést záznam hodnocení. Wagnerová považuje za nejvhodnější provést záznam bezprostředně poté, co se mystery shopper dostatečně vzdálí z pobočky, nebo v okamžiku, kdy už nehrozí nebezpečí, že bude při vyplňování dotazníku odhalen zaměstnanci. Dodává také, že je třeba dát si pozor na zkreslená data, k nimž může dojít, při časové prodlevě mezi provedením MS a záznamem hodnocení. (Wagnerová 2011, s. 81)

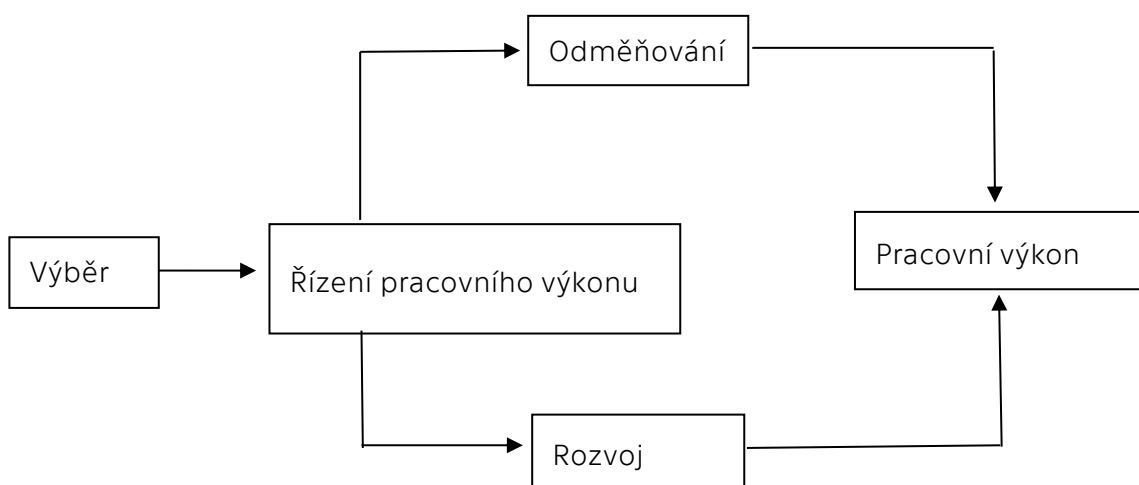
## **4 Hodnocení zaměstnanců**

V této kapitole se budeme věnovat hodnocení zaměstnanců, které jim náleží po odvedení práce. Svůj podíl na hodnocení má i výkonnost zaměstnance a jeho pracovní výkon. Protože jak je známo, bez práce, nejsou koláče.

### **4.1 Hodnocení**

Odměna za práci je stejně stará, jako práce sama. Odvedená práce se cenila jídlem, penězi, případně výměnným obchodem za nocleh. Aby bylo hodnocení za odvedenou práci spravedlivé a v souladu se zákonem, bylo třeba vymyslet systém pracovního hodnocení. Ten se začal používat jako nástroj ke zdůvodnění výše odměny, takže při výkonnosti vyšší, než bylo očekávání, byl plat zvýšen a naopak. Jedinou nevýhodou tohoto systému byl fakt, že plat byl považován za jedinou možnost ovlivnění výkonnosti, takže zaměstnanci se stejnými pracovními schopnostmi měli podobné příjmy, ale naprosto odlišnou motivaci i výkonnost. Nástroje, jako jsou motivace a rozvoj zaměstnanců, se začaly brát v potaz, a tak se v padesátých letech v USA začal formovat model pracovního hodnocení tak, jak ho známe nyní. (Wagnerová 2008, s. 9–10)

Aby vše fungovalo tak, jak má, je třeba přemýšlet i nad tím, jaké zaměstnance na pracovní pozice dosadit. Touto disciplínou se zabývá řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga jsou v každém podniku čtyři procesy. Prvním je výběr, který se vyznačuje spojením existujících lidských zdrojů s pracovním místem. Druhým je výše zmíněné hodnocení, kde se jedná o řízení pracovního výkonu. Třetím procesem je odměňování, které je asi nejproblematictější nástroj, protože je ovlivněno řadou aspektů. Posledním procesem je rozvoj, který má pomoci vysoce kvalitním pracovníkům, kteří mají určitý rozvojový potenciál a chtějí ho využít. Celý cyklus, který Armstrong podle Fombruna (Fombrun et al. 1984) dále upravil, je znázorněn na obrázku 1. (Armstrong a Koubek 2007, s. 28–29)



Obrázek 2: Proces řízení lidských zdrojů

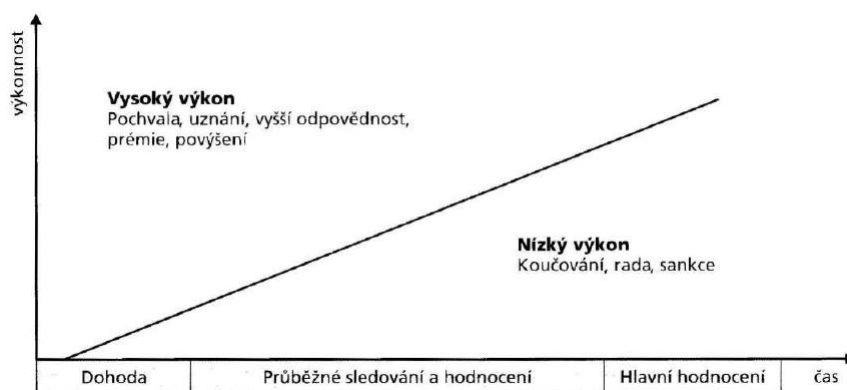
Zdroj: (Armstrong a Koubek 2007, s. 28–29)

Když vybereme správné zaměstnance na správná pracovní místa, je třeba také rozlišovat pojmy pracovní výkon a pracovní výkonnost. Pod pojmem pracovní výkon se podle Wagnerové skrývá výsledek určité pracovní činnosti člověka, které dosáhl v daný čas za daných podmínek. Pracovní výkonností označujeme obecnější a dlouhodobé vyjádření pracovního výkonu vztaženému k jedinci. Takže ve zkratce to, na čem zaměstnanec pracuje delší dobu. Jeho výkonnost ovlivňuje několik faktorů, které dále dělíme na subjektivní a objektivní. Mezi subjektivně ovlivněné faktory řadíme tělesné a duševní vlastnosti, vůli člověka, jeho kvalifikaci a schopnosti. Objektivními faktory jsou technologie a technické vybavení, vybavenost pracoviště, organizace práce a právě již zmíněné způsoby hodnocení a odměňování práce. (Wagnerová 2008, s. 12)

## 4.2 Řízení pracovního výkonu

Průběžné sledování, vyhodnocování výkonnosti a zpětná vazba zaměstnancům je důležitou součástí života podniku. Zaměstnanci potřebují být ujištěni, že jejich odvedená práce má smysl a význam – a právě hodnocení je jedna z věcí, které pro ně mohou

jejich nadřízení udělat. V průběhu roku poskytují nadřízení svým zaměstnancům pravidelné hodnocení jejich výkonu. Smyslem tohoto počínání, které zpravidla probíhá formou hodnotících rozhovorů, je podpoření motivace zaměstnance. Ve formálním hodnotícím rozhovoru na začátku roku si zaměstnanec a jeho nadřízený vytvoří dohodu o výkonnosti, během roku je pak výkon hodnocen a sledován (viz Obrázek 3 níže). Průběžně by se měly oceňovat úspěchy zaměstnance, čtvrtletně a pololetně je vhodné se zaměřit na možnost profesního rozvoje a v ročním hodnocení pak zhodnotit uplynulý rok a vyvodit z něj výsledky. Cílem rozhovoru by mělo být nalezení takových kompromisů a alternativ, aby byly spokojeny obě strany a bylo dosaženo požadovaných výsledků. Hodnocený zaměstnanec se pak lépe orientuje v prioritách nastávajícího období a má možnost ovlivnit svůj úspěch, dále se může také vyjádřit k hodnocení svého výkonu a důvodům jeho úspěchu nebo naopak neúspěchu. Pokud se stane, že výkon zaměstnance nedosahuje očekávaných výsledků, přistupuje se většinou k analýze problému, koučování nebo školení. V opačném případě je zaměstnanec odměněn formou pochvaly, prémie či vyšší odpovědnosti. Hodnocení má smysl a je vhodné ho projednat jinak, než nad výplatní páskou zaměstnance. (Wagnerová 2008, s. 37–38)



Obrázek 3: Řízení výkonnosti v průběhu roku

Zdroj: (Wagnerová 2008, s. 55)

V České republice jsou výsledky hodnocených zaměstnanců používány zejména k účelům odměňování. Na druhé přičce pak jako podklady pro povýšení, dále pak jako stanovení potřeb vzdělávání zaměstnance – tedy školení. Podle Pilařové je největší hrozbou po zaměstnavatele takový zaměstnanec, který nemotivovaný ale zároveň je velice schopný. Proto je třeba problémy podchytit hned v zárodku a zaměstnance rozvíjet. Ať už hovoříme o jeho proškolení nebo trénování. Prvním krokem je zlepšit jeho motivaci a po té pracovat na jeho rozvoji, ať už duševním, nebo fyzickým. (Pilařová 2008, s. 25)

# PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této práce bude pojednávat o využití metody Mystery shopping v praxi. Výzkum proběhl na třech pobočkách jedné ze zdravotních pojišťoven a bude proveden za účelem zhodnocení kvality poskytovaných služeb a monitorování pracovního výkonu zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že zkoumaná zdravotní pojišťovna nechce být v této práci jmenována, ponese fiktivní název Zdravotní pojišťovna Alfa (dále také ZP Alfa).

## 5 Mystery shopping ve společnosti ZP Alfa

### 5.1 Představení společnosti

V České republice je v současné době sedm zdravotních pojišťoven. Jedna z nich je zřízená státem a zbylých šest je tzv. zaměstnaneckých. Všechny zaměstnanecké zdravotní pojišťovny sdružuje Svaz zdravotních pojišťoven, jehož hlavním cílem je zkvalitňovat služby svých klientů a reprezentovat společné zájmy zdravotních pojišťoven ve vztahu ke státním organizacím a poskytovatelům zdravotní péče. (ANON. 2018b)

Zdravotní pojišťovna Alfa, zvolená pro tento výzkum, vznikla na začátku 90. let. Během uplynulých let se rozrostla a nyní se s více než 100 pobočkami po celé České republice řadí k jedné z největších zdravotních pojišťoven. Její služby využívá přes milion pojištěnců. (ANON. 2018c)

### 5.2 Cíl výzkumu

Výzkum metodou Mystery shopping byl proveden na 3 pobočkách ZP Alfa. Vybrané pobočky navštívil Mystery shopper, který byl vybaven předem připraveným dotazníkem. Ten je dále podrobně rozebrán v následující podkapitole 5.3.

Úkolem Mystery shoppera bylo navštívit pobočku, všimnout si prostředí, a hlavně se držet své předem dané role (viz Scénář).

Cílem tohoto výzkumu bylo zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb ZP Alfa. Předmětem zkoumání bylo, zda zaměstnanci ZP Alfa dodržují předepsané zásady chování ke klientům. Dále také to, zda svým klientům nabízí všechny služby, které by pro klienta v dané situaci byly přínosem. V doporučení pak budou předloženy návrhy na zlepšení přístupu zaměstnanců ke klientům podniku a řešení dalších případných nedostatků.



Výzkumné otázky jsou následující:

- 1. Dodržují zaměstnanci ZP Alfa předepsané zásady a kroky jednání s klienty?**
- 2. Odpovídá vzhled poboček standardu a předpisům ZP Alfa?**
- 3. Nabízí zaměstnanci svým klientům doplňkové služby a produkty ZP Alfa?**

Odpovědi na tyto otázky budou zjišťovány pomocí vyhodnocení dotazníků, které budou vyplňovány bezprostředně po návštěvě Mystery shoppera na dané pobočce. Výsledkem výzkumu bude porovnání jednotlivých poboček a doporučení, která mohou vést ke zlepšení služeb ZP Alfa. Výzkumné otázky budou rozebrány v závěrečné kapitole.

## **Scénář**

Důkladná příprava scénáře hraje důležitou roli z důvodu, že Mystery shopper musí perfektně ovládat svou roli. Za žádných okolností nesmí měnit průběh návštěvy, protože by mohlo dojít ke zkreslení výsledků výzkumu.

Úkolem Mystery shoppera je přijít zhruba ve stejný čas na vybranou pobočku, tu si prohlédnout a vyčkat na vyvolání zaměstnancem ZP Alfa na přepážku. Mystery shopper hraje roli klienta, který plánuje jet v létě na dva měsíce do USA. Potřebuje tedy cestovní pojištění a požaduje po zaměstnanci nezávaznou nabídku této služby. Úkolem zaměstnance bylo zjistit podrobnosti cesty, jako je například typ dovolené – zda jede klient za prací nebo turistikou, a nabídnout nejvhodnější balíček služeb. Balíčky služeb jsou tři cenově odstupňované typy cestovního pojištění, které zahrnují určité služby, které si může klient vybrat. Balíček Základ zahrnuje pouze léčebné výlohy (zdravotní péče, převoz do nemocnice atd.). Balíček Standard je určen pouze pro turistické cesty a zahrnuje léčebné výlohy a pojištění odpovědnosti (újma při ublížení na zdraví nebo majetku). Balíček Komplet obsahuje léčebné výlohy, pojištění odpovědnosti, úrazové pojištění (smrt, trvalé následky) a pojištění zavazadel.

Doplňkovou otázkou pak ještě bude dotaz na cestovní pojištění klientova partnera, který není pojištěncem ZP Alfa. Zaměstnanec by měl Mystery shopperovi vysvětlit, že se na jeho partnera bude vztahovat jiná sazba ceny pojistného. Také by měl reagovat na vyvstalou kupní příležitost a nabídnout přechod partnera k ZP Alfa.

Jakmile Mystery shopper se zaměstnancem vyřeší otázku cestovního pojištění, nastává čas na další klientovy požadavky. Tím je pak vysvětlení toho, jak funguje a co všechno obnáší bonusový preventivní program pro pojištěnce ZP Alfa. Spočívá v tom, že se pojištěncům po návštěvě u svých lékařů načítají body, za které je pak možné čerpat prostřednictvím slev na vybrané aktivity. Body se načítají za věrnost zdravotní pojišťovně, za cílené preventivní prohlídky (například mamoscreening), za absolvování prevence civilizačních chorob (odvykání kouření a snižování nadváhy) a za běžné preventivní prohlídky. Po objasnění tohoto programu by měl vše převzít do svých rukou zaměstnanec a zaměřit se na prodejní fázi (která je podrobně zmíněna v druhé části následující podkapitoly). V této fázi by zaměstnanec měl nabídnout vedlejší produkty ZP Alfa a případně získat nové pojištěnce díky nabídce převedení rodinných příslušníků

k ZP Alfa. Zaměstnanec by také neměl zapomenout zkontrolovat, zda je v databázi klientů aktuální adresa, telefonní číslo a email Mystery shoppera. Pokud proběhlo vše výše zmíněné a Mystery shopper již nemá další otázky, měl by se zaměstnanec ujistit, že vše řečené bylo správně pochopeno a dostatečně vysvětleno.

Nakonec nezbývá nic jiného, než se rozloučit a opustit pobočku. Zde si Mystery shopper musí všimnout, zda rozloučení proběhlo korektně. Po dostatečném vzdálení se od pobočky pak Mystery shopper vyplní dotazník, kde zachytí svou spokojenost či nespokojenost s právě navštívenou pobočkou.

## 5.3 Popis dotazníku

Dotazník byl sestaven v souladu se zkoumanou tematikou. Obsahuje vše, na co se musí Mystery shopper při návštěvě pobočky zaměřit. Je důležité, aby zodpověděl všechny části i otázky dotazníku, protože v jiném případě by se mohl odklonit od požadovaného výstupu.

### ČÁST PRVNÍ: POBOČKA

- 1. Působí prostřední pobočky příjemným dojmem (světlo, uspořádání, dispozice)?**  
**Ano / spíše ano / spíše ne / ne**
- 2. Je na pobočce viditelná nástěnka?**  
**Ano / ne**
- 3. Nachází se na nástěnce aktuální údaje a letáky?**  
**Ano / ne**
- 4. Kolik je na pobočce přepážek**
- 5. Kolik přepážek v době příchodu funguje?**
- 6. Kolik klientů bylo v době mého příchodu na pobočce?**
- 7. Kolik minut po příchodu jsem byla přijata na přepážku?**

První část dotazníku se váže k pobočce. Na tuto část dotazníku se vztahuje doba ihned po vstupu do prostor pobočky.

První otázka se týká prvního dojmu při vstupu na pobočku a toho, jak na Mystery shoppera pobočka působí. Zda je prostor světlý a vzdušný, nebo naopak stísněný a špatně prostorově řešený. Otázky 2 a 3 souvisí s přítomností nebo naopak absencí nástěnky. Nástěnka by měla být na každé pobočce a měly by se na ní nacházet aktuální informace a letáky. Dále je potřeba si všimnout kolik je na pobočce přepážek a kolik z nich v době této návštěvy právě funguje. Dalším faktorem je počet klientů, kteří se ve chvíli

příchodu nachází na pobočce. Poslední otázkou v první části je, kolik minut po příchodu byl Mystery shopper přijat na přepážku.

## **ČÁST DRUHÁ: ROZHOVOR SE ZAMĚSTNANCEM**

### **1. Při přivítání mě zaměstnanec pozdravil.**

**Ano / ne**

### **2. Při přivítání se mnou zaměstnanec navázal oční kontakt (podíval se na mě).**

**Ano / ne**

### **3. Při přivítání se na mě zaměstnanec usmál.**

**Ano / ne**

### **4. Má zaměstnanec na stole viditelně položenou cedulku se jménem?**

**Ano / ne**

### **5. Navázal zaměstnanec vztah? (Co pro Vás mohu udělat?)**

**Ano / ne**

### **6. Zaměstnanec po přivítání mlčel a čekal, co po něm budu požadovat.**

**Ano / ne**

Druhá část dotazníku se odehrává po vyzvání Mystery shoppera zaměstnancem pojišťovny k příchodu na jeho přepážku. Zaměstnanci by měli dodržovat určité zásady slušného chování. Proto je v otázkách zahrnut i pozdrav, oční kontakt nebo úsměv. Každý zaměstnanec by měl být na první pohled identifikovatelný, proto by měl mít na své přepážce cedulku se jménem. Podle pojišťovnou předepsaného postupu by se měl zaměstnanec po pozdravu a usazení klienta zeptat na klientův požadavek. Klient by tedy měl zaměstnanci vysvětlit, s jakým požadavkem do zdravotní pojišťovny přišel a zaměstnanec by měl začít vzniklou situaci řešit.

## **ČÁST TŘETÍ: JEDNÁNÍ S KLIENTEM**

Třetí část dotazníku bude vycházet z podkladů ZP Alfa a jejího doporučení zaměstnancům, jak se chovat ke klientům. V tabulce můžeme vidět stručně naznačené fráze, kterých se zaměstnanci mohou držet a převádět je poté do interakce s klientem.

Doporučení je rozděleno na fázi jednání a prodejní fázi. Ve fázi jednání by měl zaměstnanec přivítat klienta na pobočce a identifikovat jeho požadavek, tedy zjistit, s jakým

problémem do pojišťovny přišel. Po vysvětlení všech nejasností je třeba klienta identifikovat – ověřit z dokladů rodné číslo, zkontrolovat, zda má aktuální telefon, trvalou (případně i přechodnou) adresu a email. Poté následuje řešení klientova problému, kde zaměstnanec navrhuje dostupné možnosti a hledá pro klienta to nejlepší řešení. V prodejní fázi se nabízí prostor pro prodej vedlejších produktů pojišťovny. Jedná se většinou o nové služby – například zasílání SMS s upozorněním na blížící se preventivní prohlídky. Zaměstnanec by měl zdolat námitky klienta, přesvědčit ho o užítku nabízené služby a tuto službu ideálně ihned klientovi zřídit. Neměla by chybět ani otázka na rodinné příslušníky. V případě, že klient zmíní někoho, kdo je pojištěn u konkurenční zdravotní pojišťovny, měl by zaměstnanec včas reagovat, vyzdvihnout výhody ZP Alfa a ideálně klienta přesvědčit, že přechod k této pojišťovně je správným krokem. Poté zbývá jen ověřit, že se klient dozvěděl vše, co potřeboval. Dále poděkovat za návštěvu a rozloučit se.

Tabulka 1: Můj postup při jednání s klienty

FÁZE JEDNÁNÍ		Vzorové fráze
1.	Pozdrav + navázání vztahu	Dobrý den, posadte se prosím. Co pro Vás mohu udělat?
2.	Identifikace požadavku (zachycení kupního signálu)	Chápu správně, že potřebujete...?
3.	Identifikace klienta	Můžete mi prosím nadiktovat Vaše RČ? Vaše telefonní číslo je stále aktuální?
4.	Návrh řešení	Je třeba nám doložit/zaslat tyto dokumenty...
5.	Ověření souhlasu s řešením	Můžeme se tak domluvit? Je pro Vás vše srozumitelné?
FÁZE PRODEJNÍ		
1.	Využití kupního signálu	Vy jste zmínila, že...
2.	Otázka ke zjištění potřeb	Víte o tom, že můžete...
3.	Nalezení užítku pro klienta	
4.	Přesvědčování, námitky	
5.	Tah na branku	Chcete rovnou službu zařídit?
6.	Otázka na rodinné příslušníky	Kde je manžel pojištěn? Teď je správná doba na to, aby přešel k nám a mohl využít...
7.	Shrnutí	Jsme tedy domluveni.
8.	Rozloučení	Pokud nemáte žádnou jinou otázku... Mějte se hezky, na shledanou.

Zdroj: „Můj postup při jednání s klienty“, Zdravotní pojišťovna Alfa, 2018

## **ČÁST ČTVRTÁ: UKONČENÍ NÁVŠTĚVY**

**1. Zaměstnanec vystupoval po celou dobu rozhovoru vstřícně a příjemně.**

**Ano / ne**

**2. Zaměstnanec si ověřil, že všemu rozumím a shrnul výsledek rozhovoru.**

**Ano / ne**

**3. Zaměstnanec se rozloučil a poděkoval za návštěvu.**

**Ano / ne**

**4. Zaměstnanec se při rozloučení usmíval.**

**Ano / ne**

**5. Zaměstnanec při rozloučení udržoval oční kontakt.**

**Ano / ne**

Čtvrtá část je už jen jakýmsi doplněním části třetí. Když proběhnou všechny části jednací a prodejní fáze, zbývá jen ohodnotit, jak na Mystery shoppera celý rozhovor na přepážce působil. Zda byl zaměstnanec vstřícný a zda se dozvěděl vše, co potřeboval. Ani nakonec by neměly chybět základy slušného chování a mělo by proběhnout zdvořilé rozloučení s úsměvem a očním kontaktem.

Po ukončení čtvrté části Mystery shopper odchází a v co nejkratší možné době všechny zjištěné informace zaznamenává do připraveného dotazníku. Je třeba, aby si dal Mystery shopper pozor na to, aby se před vyplňováním dotazníku dostatečně vzdálil od pobočky a nebyl zpětně odhalen některým ze zaměstnanců právě navštívené pobočky. Odhalení by mohlo způsobit, že zaměstnanci by v zájmu solidarity zalarmovali okolní pobočky s varováním, že na jejich pracovišti právě proběhl Mystery shopping. Tím pádem by byl celý výzkum v ohrožení.

## 5.4 Mystery shopping na pobočce 1

Jak již bylo zmíněno v úvodu praktické části, ZP Alfa si nepřála být v této práci jmenována, proto je třeba zatajit i místa, kde výzkum probíhal. Pobočky tak budou očíslovány.

### Část první: pobočka

Návštěva první pobočky proběhla 13. dubna 2018 v 11:20. Pobočka 1 obývá prostory ve dvou patrech budovy v centru města, takže je dobře situovaná a dostupná. Je zařízená moderním stylem, je velice světlá, protože část budovy je prosklená.

Protože se tato pobočka řadí k jedné z těch větších, funguje zde pořadový vyvolávací systém, který je nutné při vstupu použít, jinak Mystery shopper nebude obsloužen. Při čekání na to, než se na světelné tabuli objeví pořadové číslo Mystery shoppera, je čas pro porozhlédnutí se po pobočce. Každá pobočka by měla podle předpisů ZP Alfa (pokud je to dispozicí pobočky možné) nástěnku. Ta by měla obsahovat aktuální informace a letáky pojišťovny. Na této pobočce byl však na velké nástěnce jen jeden leták, pár dalších letáků pak bylo v pořadačích na přepážkách. Jak již bylo zmíněno, pobočka je prostorná, a tak je zde místo na 6 přepážek z nichž tři byly v době návštěvy v provozu. Přepážky jsou od čekárny oddělené skleněnou zdí, takže klienti nepřijdou o své soukromí.

Návštěva Mystery shoppera byla provedena v pátek, zhruba půl hodiny před koncem provozní doby. Na pobočce se v době jeho příchodu nacházeli pouze dva klienti, kteří již konzultovali svůj problém s příslušnými zaměstnanci na přepážkách. Mystery shopper byl vyvolán pořadovým systémem na přepážku již 40 sekund po příchodu.

### Část druhá: rozhovor se zaměstnancem

Na přepážce Mystery shoppera přivítal zaměstnanec, který navázal oční kontakt, ale neusmál se. Mystery shopper nemohl zjistit jméno zaměstnance, které by mělo být na cedulce vystavené na dobře viditelném místě například na pracovním stole. Ze strany zaměstnance měla po usazení přijít otázka, s jakým problémem klient na pobočku dorazil. Tato otázka bohužel z úst zaměstnance nezazněla, proto musel Mystery shopper začít konverzaci sám. Dodržel postup předem daného scénáře a hrál svou roli studenta, který potřebuje objasnit nabídku cestovního pojištění. Zaměstnanec aktivně zareagoval a začal zjišťovat detaily potřebné pro nacenění nabídky pojištění. Velkým plusem bylo, že se zaměstnanec nabídl k okamžité kalkulaci. Vysvětlil Mystery shopperovi, že tato kalkulace je dostupná na internetových stránkách ZP Alfa a manipulace s ní je velmi jednoduchá. K vyplnění této online kalkulace bylo potřeba sdělit rodné číslo Mystery shoppera, které zaměstnanec požadoval pouze nadiktovat a neověřil si pravdivost těchto údajů žádným způsobem.

Poté zaměstnanec sbíral další potřebné informace o cestě, na které bude vystavena online kalkulace: zda je Mystery shopper studentem vysoké školy, kdy bude cesta podniknuta a zda se bude jednat o turistickou, či pracovní cestu. Mystery shopper má ve scénáři předem dáno, že se bude jednat o dvouměsíční čistě turistickou cestu do USA. Zaměstnanec předběhl Mystery shoppera v doplňkové otázce a sám od sebe se zeptal, zda pojede sám či s doprovodem. Mystery shopper tedy podle své role odpověděl, že pojede s partnerem, který není u ZP Alfa pojištěn. Zaměstnanec byl iniciativní a nabídl, že po sdělení partnerova rodného čísla ho bude moci zahrnout do již vytvořené kalkulace a ukáže se celková částka za cestovní pojištění. Toto jednání však bylo dle názoru Mystery shoppera nevhodné, protože rodné číslo třetí osoby není informací, kterou by bylo vhodné sdělovat bez souhlasu fyzické osoby, které rodné číslo patří. Rodné číslo partnera tedy Mystery shopper zaměstnanci nesdělil.

Poslední informací, kterou zaměstnanec k dohotovení kalkulace potřeboval bylo, jaký balíček služeb si Mystery shopper vybere. Služby, které obsahují jednotlivé balíčky zaměstnanec ochotně vysvětlil a doporučil vybrat variantu balíčku Komplet. Poté celou kalkulaci s Mystery shopperem zkontroloval a ochotně vytiskl. Až při prohlížení kalkulace, kterou Mystery shopper obdržel, bylo viditelné jméno zaměstnance, se kterým Mystery shopper jedná. Zaměstnanec se otázal, zda Mystery shopper všemu rozumí a poté už bohužel očekával, že bude návštěva u konce. Nezeptal se na další dotazy, nenabídl další produkty a služby.

Mystery shopper se tedy musel doptat sám na bonusový preventivní program. K tomu mu zaměstnanec pouze dal letáček s příslušnými informacemi.

## Část třetí: ukončení návštěvy

Zaměstnanec už netrpělivě vyhlížel odchod Mystery shoppera a konec pracovní doby. Z toho důvodu tak nejspíše nesplnil většinu bodů z Fáze prodejní ve třetí části dotazníku. Celou dobu zaměstnanec působil nepříjemně a choval se odměřeně. Toto jednání Mystery shopper přisuzoval svému nízkému věku a také času návštěvy. Zaměstnanec své práci rozuměl, na všechny otázky odpověděl správně a většinou i podle předepsaných doporučení. Výtkou bude však fakt, že dával jasně najevo, že ho více než klientovy problémy zajímal nadcházející víkend a nehodlal návštěvu protahovat dalšími otázkami. Zaměstnanec sice Mystery shoppera na závěr návštěvy pozdravil, udržoval oční kontakt, ale neusmál se.

Tabulka 2: Dotazník Pobočka 1

<b>Pobočka 1</b>		
<b>Část první</b>		
1.	Působí prostřední pobočky příjemným dojmem?	Ano
2.	Je na pobočce viditelná nástěnka?	Ano

3.	Nachází se na nástěnce aktuální informace a letáky?	Ne
4.	Kolik je na pobočce přepážek?	6
5.	Kolik přepážek funguje v době příchodu na pobočku?	3
6.	Kolik minut po příchodu byl Mystery shopper přijat na přepážku?	40 vteřin
7.	Kolik klientů bylo ve chvíli příchodu Mystery shoppera na pobočce?	2
<b>Část druhá</b>		
1.	Při přivítání zaměstnanec Mystery shoppera pozdravil.	Ano
2.	Při přivítání zaměstnanec navázal oční kontakt.	Ano
3.	Při přivítání se zaměstnanec na Mystery shoppera usmál.	Ne
4.	Má zaměstnanec na stole viditelnou cedulku se jménem?	Ne
5.	Navázal zaměstnanec vztah?	Ne
6.	Zaměstnanec po přivítání mlčel a čekal.	Ano
<b>Část třetí</b>		
FÁZE JEDNÁNÍ		Body
1.	Pozdrav + navázání vztahu	1
2.	Identifikace požadavku (zachycení kupního signálu)	3
3.	Identifikace klienta	3
4.	Návrh řešení	3
5.	Ověření souhlasu s řešením	3
Celkem bodů		13
FÁZE PRODEJNÍ		Body
1.	Využití kupního signálu	0
2.	Otázka ke zjištění potřeb	0
3.	Nalezení užitku pro klienta	0
4.	Přesvědčování, námitky	0
5.	Tah na branku	0
6.	Otázka na rodinné příslušníky	0
7.	Shrnutí	3
8.	Rozloučení	1
Celkem bodů		4
<b>Část čtvrtá</b>		
1.	Zaměstnanec vystupoval po celou dobu vstřícně a příjemně.	Ne
2.	Zaměstnanec se zeptal na další otázky.	Ne
3.	Zaměstnanec se rozloučil.	Ano
4.	Zaměstnanec se při rozloučení usmíval.	Ne
5.	Zaměstnanec při rozloučení udržoval oční kontakt.	Ano

Zdroj: vlastní



## 5.5 Mystery shopping na pobočce 2

### Část první: pobočka

Druhá návštěva vybrané pobočky proběhla 18. dubna 2018 v 11 hodin. Do této pobočky měl Mystery shopper problém se dostat, jelikož z ulice není jasně označený vchod do pobočky.

Pobočka samotná je velice malá a sestává pouze z čekárny, kde je 8 židlí, a místností s přepážkami. Čekárna je dobře nasvícená a i přes to, že zde nejsou žádná okna, je velice světlá a útulná. V pořádku je i nástěnka, na které jsou důležité informace a upozornění lákající na nadcházející akce organizované ZP Alfa v daném měsíci. Dále jsou zde aktuální letáky, které jsou pro nedostatek místa na nástěnce ještě na stole a ve stojanu v rohu čekárny. V tomto stojanu jsou i nejčastěji používané formuláře (například přihláška zaměstnavatele a další), které jsou samozřejmě dostupné i na webových stránkách ZP Alfa.

V době příchodu Mystery shoppera je v čekárně 1 klient a další klient řeší již svůj problém na přepážce se zaměstnankyní ZP Alfa. Mystery shopper hodnotí jako velký nedostatek absenci soukromí. Jak již bylo zmíněno, prostor pobočky je malý a je tvořen jen dvěma místnostmi – čekárnou a místností s přepážkami. Bohužel zde nejsou dveře, ale jen jakýsi průchod mezi místnostmi. Z toho důvodu pak všichni klienti, kteří sedí v čekárně, slyší doslova a velmi zřetelně, co řeší právě obsluhovaný klient na přepážce se zaměstnancem ZP Alfa. Ať už se jedná o vyřčené osobní údaje klienta nebo citlivé téma jeho problému, nemělo by se dostat dále než k uším zaměstnance zdravotní pojišťovny. Toto dispoziční řešení může být pro klienty důvodem, proč změnit zdravotní pojišťovnu, protože ve městě, kde se návštěva Mystery shoppera konala, se jiná pobočka ZP Alfa nenachází.

Na pobočce 2 se nejspíše kvůli své velikosti nenachází pořadový vyvolávací systém, který by zde byl zbytečný, a tak jsou klienti zváni na přepážku podle pořadí, v jakém na pobočku přišli. Mystery shopper byl zavolán zaměstnankyní ZP Alfa 12 minut po jeho příchodu na pobočku.

### Část druhá: rozhovor se zaměstnancem

Zaměstnankyně ZP Alfa Mystery shoppera s úsměvem pozdravila a pobídla ho k posazení. Celou dobu při přivítání udržovala oční kontakt. Na klopu saka měla viditelně připnutou jmenovku s pracovní pozicí, kterou vykonává. V místnosti byly dva stoly, které fungovaly jako přepážky. Byly od sebe odděleny pouze dřevěnou deskou, takže moc soukromí svým klientům neposkytovaly. Stejně jako celá pobočka.

Zaměstnankyně se po usazení Mystery shoppera zeptala, co pro něj může udělat nebo s čím mu může pomoci. Mystery shopper se držel scénáře a své role, a tak vystupoval opět jako klient, který potřebuje cestovní pojištění na turistickou cestu po USA, která bude trvat dva měsíce. Na rozdíl od návštěvy první pobočky zaměstnankyně nenabídla

vytvoření kalkulace pojištění na webových stránkách ZP Alfa, ale předložila Mystery shopperovi pouze příslušný letáček. Správně vysvětlila, co všechno obsahuje jaký balíček pojištění a doporučila se na tak dlouhou cestu připojistit s nejrozšířenějším balíčkem Komplet, který zahrnuje nejvíce položek, ale je také nejdražší. Se všemi podrobnostmi se odkazovala buď na informace na letáčku nebo na webové stránky ZP Alfa. Oproti první pobočce ještě zaměstnankyně navíc zmínila, že při sjednání cestovního pojištění online na webových stránkách bude mít Mystery shopper slevu na celkové cestovní pojištění. Proto doporučila, aby si Mystery shopper sjednal cestovní pojištění online a doma. Další sleva pak bude za to, že je Mystery shopper studentem. Na doplňkovou otázku, na jakou částku vyjde cestovní pojištění partnera, který není u ZP Alfa pojištěn, byl Mystery shopper opět odkázán na informace v letáčku a webové stránky ZP Alfa. Zaměstnankyně tak ve všem správně poradila, ale nenabídla se, že Mystery shopperovi pomůže a kalkulaci mu vytvoří. Dále se zeptala, zda Mystery shopper všemu rozumí, a ještě jednou doporučila, ať s požadavkem klient příště nechodí osobně na pobočku, ale ať si cestovní pojištění vytvoří sám online cestou, protože to bude nejen levnější, ale i časově méně náročné.

Stejně jako u návštěvy první pobočky se zaměstnankyně po zodpovězení prvního požadavku nezeptala, zda má Mystery shopper ještě nějaký dotaz. Otázku na bonusový preventivní program ze strany Mystery shoppera pak zaměstnankyně vyřešila předložením příslušného letáčku s tím, že všechny potřebné informace nalezne Mystery shopper zde.

## **Část třetí: ukončení návštěvy**

Zaměstnankyně celou dobu návštěvy působila mile a příjemně. Dokázala vždy správně odpovědět, ale práci si ulehčovala odkazem na letáčky a webové stránky ZP Alfa bez dalšího vysvětlení.

Ve třetí části Fáze prodejní však získala téměř všude 0 bodů z důvodu, že se ani nepokusila nabídnout vedlejší produkty a služby ZP Alfa. Nezeptala se ani na propojištěnost v rodině, aby mohla nabídnout přestup k této pojišťovně a čerpání jejích výhod. Další výtkou je pak také to, že za celou dobu rozhovoru nepožadovala zaměstnankyně po Mystery shopperovi žádné doklady a jiné identifikační údaje. Tím pádem také nemohla zkontrolovat, zda jsou všechny údaje uvedené v systému ZP Alfa stále aktuální a nedošlo k žádným změnám.

Velkým nedostatkem dle názoru Mystery shoppera bylo, že zaměstnankyně během rozhovoru s Mystery shopperem mluvila na svou kolegyni, která se v místnosti pohybovala, telefonovala a nejspíše řešila problém s jiným zaměstnancem, se kterým si neuměla poradit. Radu tak požadovala od zaměstnankyně, která se právě věnovala Mystery shopperovi, a ta jí rady ochotně poskytovala, přičemž by se měla věnovat klientovi, nebo se omluvit a odejít pomoci své kolegyni.

Zaměstnankyně se na závěr návštěvy s úsměvem rozloučila a popřála hezký zbytek dne.

Tabulka 3: Dotazník Pobočka 2

<b>Pobočka 2</b>		
<b>Část první</b>		
1.	Působí prostřední pobočky příjemným dojmem?	Ano
2.	Je na pobočce viditelná nástěnka?	Ano
3.	Nachází se na nástěnce aktuální informace a letáky?	Ano
4.	Kolik je na pobočce přepážek?	2
5.	Kolik přepážek funguje v době příchodu na pobočku?	1
6.	Kolik minut po příchodu byl Mystery shopper přijat na přepážku?	12
7.	Kolik klientů bylo ve chvíli příchodu Mystery shoppera na pobočce?	2
<b>Část druhá</b>		
1.	Při přivítání zaměstnanec Mystery shoppera pozdravil.	Ano
2.	Při přivítání zaměstnanec navázal oční kontakt.	Ano
3.	Při přivítání se zaměstnanec na Mystery shoppera usmál.	Ano
4.	Má zaměstnanec na stole viditelnou cedulku se jménem?	Ano
5.	Navázal zaměstnanec vztah?	Ano
6.	Zaměstnanec po přivítání mlčel a čekal.	Ne
<b>Část třetí</b>		
FÁZE JEDNÁNÍ		Body
1.	Pozdrav + navázání vztahu	3
2.	Identifikace požadavku (zachycení kupního signálu)	3
3.	Identifikace klienta	0
4.	Návrh řešení	3
5.	Ověření souhlasu s řešením	3
Celkem bodů		12
FÁZE PRODEJNÍ		Body
1.	Využití kupního signálu	0
2.	Otázka ke zjištění potřeb	0
3.	Nalezení užítku pro klienta	0
4.	Přesvědčování, námitky	0
5.	Tah na branku	0
6.	Otázka na rodinné příslušníky	0
7.	Shrnutí	3
8.	Rozloučení	3
Celkem bodů		6

<b>Část čtvrtá</b>		
1.	Zaměstnanec vystupoval po celou dobu vstřícně a příjemně.	Ano
2.	Zaměstnanec se zeptal na další otázky.	Ne
3.	Zaměstnanec se rozloučil.	Ano
4.	Zaměstnanec se při rozloučení usmíval.	Ano
5.	Zaměstnanec při rozloučení udržoval oční kontakt.	Ano

Zdroj: vlastní

## **5.6 Mystery shopping na pobočce 3**

### **Část první: pobočka**

Třetí návštěva pobočky proběhla 19. dubna 2018 krátce po 11 hodině. Poslední navštívená pobočka nesídlí přímo v centru města, ale je situována do bočních ulic, napojujících se na hlavní náměstí. Pobočka je bezbariérová, tudíž i dobře dostupná. Velké okno vpouští do pobočky dostatek světla a dělá prostor pobočky útulným, i přes starší vybavení a ne moc moderní vzhled. Na pobočce se také nachází dětský koutek, který jistě ocení matky s dětmi, které na pobočku přichází zařizovat své záležitosti. Nástěnek je na pobočce hned několik a na všech jsou aktuální informace i letáky. Na pobočce jsou celkem 4 přepážky, z nichž fungovaly tři. Mystery shopper byl při vstupu na pobočku šestým klientem ZP Alfa (tři klienti byli již u přepážek a dva ve frontě). Stejně jako na druhé navštívené pobočce, ani zde není pořadový vyvolávací systém a klienti se po příchodu řadí do fronty, podle níž jsou pak zváni na přepážky. Mystery shopper byl na přepážku zavolán až 16 minut po svém příchodu.

### **Část druhá: rozhovor se zaměstnancem**

Zaměstnankyně pobočky 3 Mystery shoppera s úsměvem pozdravila a rovnou navázala na otázku, co pro něj může udělat. Mystery shopper se držel své předepsané role a požadoval informace o cestovním pojištění na turistickou cestu do USA. Stejně jako kolegyně na druhé navštívené pobočce si i zde zaměstnankyně chtěla vystačit s papírovým letáčkem. Protože ale měla na své přepážce nejspíše starší podobu letáčku, kde nebylo ještě aktuální rozdělení balíčků cestovního pojištění, které chtěla nabízet, musela si poradit jinak. Otevřela webové stránky ZP Alfa a předvedla Mystery shopperovi krok za krokem, jak snadno se dostane na vyplnění cestovního pojištění online. Nenaíbila mu však, že mu sjedná kalkulaci ihned na přepážce, jako to bylo v případě návštěvy první pobočky. Co si ale Mystery shopper mohl odnést s sebou byl vytištěný aktuální leták, který neměla zaměstnankyně na přepážce, a tak ho vytiskla z webových stránek ZP Alfa. Tímto pak považovala zaměstnankyně věc cestovního pojištění za uzavřenou a vyčkávala na odchod Mystery shoppera. Zaměstnankyně se v otázce cestovního pojištění neptala na dobu pobytu v cizí zemi, zda pojede Mystery shopper sám nebo jestli je studentem.

Druhou otázkou Mystery shoppera je bonusový preventivní program. Ten zaměstnankyně ihned názorně ukazuje na příslušném letáčku a vyjmenovává jeho výhody. V letáčku ukázala Mystery shopperovi stranu, která se ho přímo týkala a zeptala se, zda navštěvuje preventivní prohlídky. Za návštěvu lékaře za účelem preventivní prohlídky se totiž na bonusový účet přičte určitý počet bodů. Zaměstnankyně příkladně vysvětlila všechny případy, za které může Mystery shopper získat body a iniciativně navrhla sjednání bonusového účtu přímo na přepážce. K registraci do programu potřebovala zjistit rodné číslo Mystery shoppera, které si ověřila na jeho občanském průkazu. Jelikož to pro Mystery shoppera byla poslední návštěva poboček, souhlasil s vytvořením tohoto programu. V případě, že by tuto službu navrhli vytvořit zaměstnanci na některé z předešlých poboček, musel by odmítnout, protože registrem do programu se zanáší data do systému ZP Alfa. Tím pádem by pak zaměstnanci na poslední třetí pobočce viděli, že Mystery shopper využil služby bonusového preventivního programu v jiné pobočce, mohli by pojmout podezření a tím pádem i zkreslit výsledky výzkumu.

## **Část třetí: ukončení návštěvy**

Usměvavá zaměstnankyně třetí pobočky vystupovala po celou dobu návštěvy příjemně. I přes to, že po příchodu Mystery shoppera na pobočku přicházeli stále noví klienti, neodbyla Mystery shoppera letáčkem, ale snažila se najít vhodnější alternativu. Jako jediná ze tří zkoumaných zaměstnanců nabídla vedlejší produkt ZP Alfa (registrace do bonusového preventivního programu). Stejně jako na předchozích dvou pobočkách ale nezkontrolovala, zda jsou všechny údaje zanesené v systému ZP Alfa o Mystery shopperovi aktuální a nedošlo u nich k žádné změně. I přes její pokročilejší věk dokázala, že se nebojí práce s počítačem a v případě potřeby je schopná informace dohledat. Je škoda, že při vytváření registrace do bonusového preventivního programu nenabídla zaměstnankyně Mystery shopperovi doplňkovou službu, a to prevenci v mobilu. Tato služba spočívá v tom, že po kontrole telefonního čísla budou klientovi chodit upozorňující SMS zprávy o blížícím se termínu preventivní prohlídky. Prevence v mobilu se jeví Mystery shopperovi jako ideální nenáročná služba, která je jednoduchá na spuštění pro zaměstnance a velmi užitečná pro klienty. Poslední výtkou je, že se zaměstnankyně (stejně jako v přechozích návštěvách) nezeptala na propojištěnost rodinných příslušníků.

Celkový dojem z návštěvy ohodnotil Mystery shopper jako kladný. Bylo vidět, že i přes vytíženost této pobočky a počet klientů, kteří ji denně navštěvují, mají zaměstnanci svou práci rádi. Zaměstnankyně se s úsměvem rozloučila a popřála hezký zbytek dne.

Tabulka 4: Dotazník Pobočka 3

<b>Pobočka 3</b>		
<b>Část první</b>		
1.	Působí prostřední pobočky příjemným dojmem?	Ano
2.	Je na pobočce viditelná nástěnka?	Ano
3.	Nachází se na nástěnce aktuální informace a letáky?	Ano
4.	Kolik je na pobočce přepážek?	4
5.	Kolik přepážek funguje v době příchodu na pobočku?	3
6.	Kolik minut po příchodu byl Mystery shopper přijat na přepážku?	16
7.	Kolik klientů bylo ve chvíli příchodu Mystery shoppera na pobočce?	5
<b>Část druhá</b>		
1.	Při přivítání zaměstnanec Mystery shoppera pozdravil.	Ano
2.	Při přivítání zaměstnanec navázal oční kontakt.	Ano
3.	Při přivítání se zaměstnanec na Mystery shoppera usmál.	Ano
4.	Má zaměstnanec na stole viditelnou cedulku se jménem?	Ano
5.	Navázal zaměstnanec vztah?	Ano
6.	Zaměstnanec po přivítání mlčel a čekal.	Ne
<b>Část třetí</b>		
FÁZE JEDNÁNÍ		Body
1.	Pozdrav + navázání vztahu	3
2.	Identifikace požadavku (zachycení kupního signálu)	3
3.	Identifikace klienta	3
4.	Návrh řešení	3
5.	Ověření souhlasu s řešením	3
Celkem bodů		15
FÁZE PRODEJNÍ		Body
1.	Využití kupního signálu	3
2.	Otázka ke zjištění potřeb	3
3.	Nalezení užítku pro klienta	3
4.	Přesvědčování, námitky	3
5.	Tah na branku	3
6.	Otázka na rodinné příslušníky	0
7.	Shrnutí	3
8.	Rozloučení	3
Celkem bodů		21

<b>Část čtvrtá</b>		
1.	Zaměstnanec vystupoval po celou dobu vstřícně a příjemně.	Ano
2.	Zaměstnanec se zeptal na další otázky.	Ne
3.	Zaměstnanec se rozloučil.	Ano
4.	Zaměstnanec se při rozloučení usmíval.	Ano
5.	Zaměstnanec při rozloučení udržoval oční kontakt.	Ano

Zdroj: vlastní

## **5.7 Vyhodnocení Mystery shoppingu na pobočkách 1-3**

### **Pobočky**

Z návštěv poboček ZP Alfa vyplynulo, že jejich prostředí působí na klienty příjemným dojmem. Špatně může na klienty působit nedostatek soukromí, který je nejpatrnější na Pobočce 2. Nástěnka byla přítomna na každé z poboček, při čemž stojí za zmínku, že na největší ze zkoumaných poboček (Pobočka 1) nástěnka sice byla, ale nacházel se na ní pouze jeden leták, který zcela určitě neobsahoval všechny informace, které by se klienti měli po příchodu na pobočku dozvědět. Počet fungujících přepážek byl vzhledem k momentální vytíženosti poboček všude dostačující. Za zvážení by stál vyvolávací pořadový systém, který by našel své uplatnění na Pobočce 3 a pomohl by tak ke snížení chaosu vytvořeného frontou klientů rozdělující se před přepážkami.

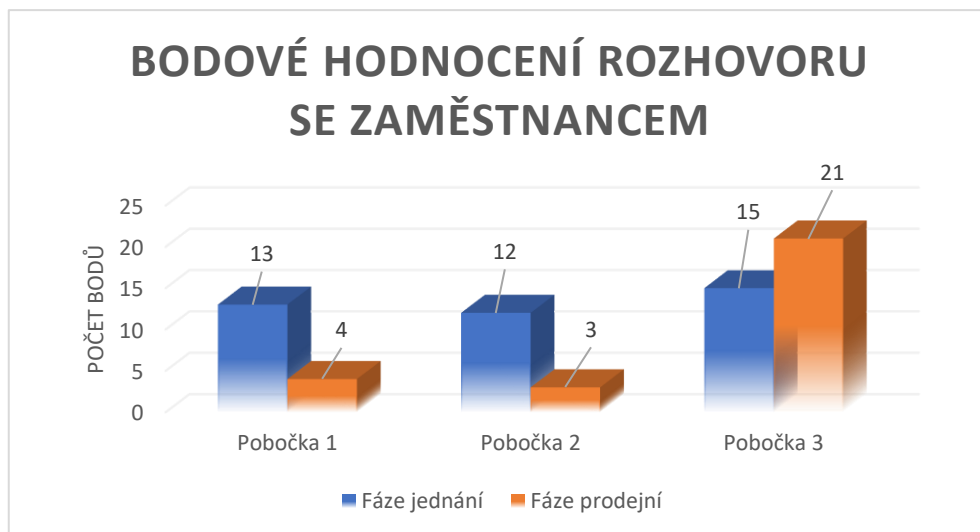
### **Rozhovory se zaměstnanci**

Zaměstnanci zkoumaných poboček neměli problém s pozdravem klienta, ani s navázáním očního kontaktu. Byli vstřícní a příjemní, až na zaměstnance v první zkoumané pobočce, který se neusmíval a po celou dobu návštěvy vystupoval povýšeně. Tento zaměstnanec (na rozdíl od následujících návštěv) také neměl ve své blízkosti viditelnou cedulku se jménem a tak ho nebylo možné identifikovat.

Kladně Mystery shopper ohodnotil znalosti všech výzkumem podrobených zaměstnanců. Ani v jednom případě se nestalo, že by Mystery shopperem kladená otázka zůstala bez odpovědi. S menšími či většími výhradami si uměli zaměstnanci vždy poradit a seznámit Mystery shoppera s návrhem řešením jeho problému. Shrnutí návštěvy proběhlo ve všech případech ze strany zaměstnanců korektně a správně.

Negativně je na všech pobočkách hodnocena otázka na propojištěnost rodinných příslušníků Mystery shoppera, která nezazněla z úst zaměstnanců ani na jedné z navštívených poboček. Podobně je na tom také ověření aktuálnosti osobních údajů – samovolně neproběhlo ani v jednom případě. Kromě poslední navštívené Pobočky 3 se Mystery shopperovi nedostalo řádné informovanosti a nabídky v oblasti doplňkových služeb a produktů ZP Alfa.

Graf 1: Bodové hodnocení rozhovoru se zaměstnancem



Zdroj: vlastní

Na grafu výše můžeme vidět graficky znázorněné bodové ohodnocení rozhovoru se zaměstnanci. Graf je vytvořen z třetí části dotazníku, jedná se o body celkem u jednotlivých poboček za fázi jednání a fázi prodejní.

Jak z grafu vyplývá, nejlépe hodnocenou pobočkou v oblasti fází jednání a prodeje je Pobočka 3.

Tabulka, která přehledně shrnuje informace o všech pobočkách.

Tabulka 5: Shrnující dotazník Poboček 1-3

Pobočka		1	2	3
<b>Část první</b>				
1.	Působí prostřední pobočky příjemným dojmem?	Ano	Ano	Ano
2.	Je na pobočce viditelná nástěnka?	Ano	Ano	Ano
3.	Nachází se na nástěnce aktuální informace a letáky?	Ne	Ano	Ano
4.	Kolik je na pobočce přepážek?	6	2	4
5.	Kolik přepážek funguje v době příchodu na pobočku?	3	1	3
6.	Kolik minut po příchodu byl Mystery shopper přijat na přepážku?	40 vteřin	12	16
7.	Kolik klientů bylo ve chvíli příchodu Mystery shoppera na pobočce?	2	2	5



<b>Část druhá</b>				
1.	Při přivítání zaměstnanec Mystery shoppera pozdravil.	Ano	Ano	Ano
2.	Při přivítání zaměstnanec navázal oční kontakt.	Ano	Ano	Ano
3.	Při přivítání se zaměstnanec na Mystery shoppera usmál.	Ne	Ano	Ano
4.	Má zaměstnanec na stole viditelnou cedulku se jménem?	Ne	Ano	Ano
5.	Navázal zaměstnanec vztah?	Ne	Ano	Ano
6.	Zaměstnanec po přivítání mlčel a čekal.	Ano	Ne	Ne
<b>Část třetí</b>				
FÁZE JEDNÁNÍ		Body		
1.	Pozdrav + navázání vztahu	1	3	3
2.	Identifikace požadavku	3	3	3
3.	Identifikace klienta	3	0	3
4.	Návrh řešení	3	3	3
5.	Ověření souhlasu s řešením	3	3	3
Celkem bodů		13	12	15
FÁZE PRODEJNÍ		Body		
1.	Využití kupního signálu	0	0	3
2.	Otázka ke zjištění potřeb	0	0	3
3.	Nalezení užitku pro klienta	0	0	3
4.	Přesvědčování, námitky	0	0	3
5.	Tah na branku	0	0	3
6.	Otázka na rodinné příslušníky	0	0	0
7.	Shrnutí	3	3	3
8.	Rozloučení	1	3	3
Celkem bodů		4	6	21
<b>Část čtvrtá</b>				
1.	Zaměstnanec vystupoval po celou dobu vstřícně a příjemně.	Ne	Ano	Ano
2.	Zaměstnanec se zeptal na další otázky.	Ne	Ne	Ne
3.	Zaměstnanec se rozloučil.	Ano	Ano	Ano
4.	Zaměstnanec se při rozloučení usmíval.	Ne	Ano	Ano
5.	Zaměstnanec při rozloučení udržoval oční kontakt.	Ano	Ano	Ano

Zdroj: vlastní

## 6 Návrh na zlepšení

Cílem výzkumu bylo zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb ZP Alfa. Návrhy na zlepšení jsou vyjmenovány pod jednotlivými výzkumnými otázkami níže.

Výzkumné otázky:

### **Dodržují zaměstnanci ZP Alfa předepsané zásady a kroky jednání s klienty?**

Zaměstnanci ZP Alfa ve všech případech dodrželi většinu z předepsaných kroků ve fázi jednání. Jediný problém byl s identifikací klienta, která vůbec neproběhla při návštěvě Pobočky 2. V případě poboček 1 a 3 nastalo pouze nadiktování rodného čísla klienta jen z důvodu registrace k službě a vytvoření kalkulace. Zaměstnanci by měli automaticky kontrolovat, zda je klient skutečně osobou, za níž se vydává, aby nedošlo například k úniku informací.

Řešením tohoto nedostatku by mohlo být vytvoření určitého účtu, který by byl podobný internetovému bankovníctví. Do účtu by se při návštěvě pobočky klient přihlásil jménem a zvoleným heslem a systém by zaměstnanci vygeneroval jeho osobní údaje. Zamezilo by to tak opomínání zaměstnanců kontrolovat identifikační údaje a ZP Alfa by měla přehled, kolikrát ročně každý klient navštíví jejich pobočky.

### **Odpovídá vzhled poboček standardu a předpisům ZP Alfa?**

Po vstupu do všech poboček lze bezpochyby poznat, že se nacházíte v prostorách ZP Alfa. Několikrát zmiňované nástěnky byly součástí všech poboček a je jen na zaměstnancích, jak se o ně starají. Obsahovaly aktuální informace, ale zvláště na Pobočce 1 by si nástěnky zasloužily více péče.

Pobočka 3 by si zasloužila pořízení vyvolávacího pořadového systému, který by jistě ocenili klienti, kteří se po příchodu musí zařadit na konec vzniklé fronty klientů a zjišťovat, kdo z klientů přišel před ním. Kdyby na pobočce existoval vyvolávací pořadový systém, mohli by se příchozí klienti po vyjmutí lístečku s číslem pohodlně usadit na židle do prostoru čekárny, které jsou teď téměř nevyužité, a čekat, než se jejich číslo objeví na světelné tabuli.

Největším problémem ale bylo soukromí klientů, které se jevílo jako nedostačující zejména na Pobočce 2. Jak již bylo zmíněno, tato pobočka je malá z čekárny do místnosti s přepážkami je to jen pár kroků. Řešení této situace by mohly být například posuvné dveře, které by nezmenšily už tak malý prostor a zároveň by vytvořily zvukovou bariéru mezi čekárnou a přepážkami.

Nejenže tato pobočka neposkytuje téměř žádné soukromí, ale není ani bezbariérová. Mezi místnostmi je schod, na který by šel bez minimálních úprav připevnit nájezd pro kočárky nebo invalidní vozík.

## **Nabízí zaměstnanci svým klientům doplňkové služby a produkty ZP Alfa?**

Zaměstnanci na první a druhé pobočce doplňkové služby a produkty vůbec nenabídlí. Stejně tak ani jeden z nich po vyřešení prvního klientova problému (cestovní pojištění) nepřišel s dotazem, zda Mystery shopper vyčerpal své dotazy, na které hledal před příchodem do ZP Alfa odpovědi.

Je škoda, že zaměstnanci doplňkové služby nenabízejí, protože by s minimálním vynaloženým úsilím pomohli zkvalitnit služby ZP Alfa. Prevence v mobilu je zářným příkladem. Klienti všech zdravotních pojišťoven by myslím ocenili, že si za ně jejich pojišťovna vzpomene na blížící se termín preventivní prohlídky. Starší lidé by mohli tuto službu využívat jako kontrolu ke svým kalendářům, kde mají prohlídky zaznamenané. Naopak málokdo z mladších ročníků se nyní obejde bez telefonu, který je mnohdy využíván i jako diář, kam si preventivní prohlídky může také zaznamenávat. Po příchozí SMS zprávě od služby Prevence v mobilu by si mohl klient zaktualizovat telefonní diář s novou poznámkou o nadcházející preventivní prohlídce.

Řešením hojnějšího počtu prodaných doplňkových služeb a produktů by mohla být peněžní odměna. Zaměstnanci motivovaní vidinou vyšší částky na výplatní pásce by pak doplňkové služby nabízeli klientům více a z vlastní iniciativy. Tato částka by odrážela zvýšení pohyblivé složky platu ve formě odměn. Pomoci by také mohla školení zaměřená pouze na prodej doplňkových služeb a produktů, kde by si zaměstnanci procvičili, jak nenásilně přecházet od řešení klientova problému, s kterým do ZP Alfa přišel, k nabízení doplňkových služeb a produktů, které klienta zaujmou.

Stejně tak by se dalo peněžně ohodnotit „přetáhnutí“ klientova rodinného příslušníka od konkurenční zdravotní pojišťovny, na které zaměstnanci zapomněli ve všech případech.

## **Doporučení k dalšímu využití Mystery shoppingu**

S ohledem na konkurenční prostředí v oblasti zdravotních pojišťoven by měla být věnována patřičná péče především tomu, jak klient vnímá hodnotu služeb ZP Alfa. Tato péče by souvisela se systémem proškolení, tréninku a koučování (nejen) zaměstnanců na přepážkách. Proškolení by se dotklo jak všech potřebných znalostí celého sortimentu produktů a služeb ZP Alfa, tak současně měkkých (komunikačních a dalších) dovedností jednotlivých zaměstnanců v přímém osobním nebo telefonickém styku s klienty.

Nově nabyté zkušenosti, dovednosti a zdatnost zaměstnanců by měly být podporovány zpětnou vazbou ze strany vedoucích útvarů a příslušných manažerů. Vedoucí útvar ZP Alfa by v tomto směru mohl využít výsledků metody Mystery shopping, který navrhuji provádět a opakovat v pravidelných cyklech.

Tuto zpětnou vazbu by bylo vhodné zařadit jako součást celého systému hodnocení zaměstnanců, na jehož základě je upravováno odměňování zaměstnanců, podmíněným jejich neustálým rozvojem formou dalších opakovaných nebo doplňujících školení. Na základě těchto informací mohou být upravovány i procesy, v rámci kterých jsou produkty a služby nabízeny. Ústředním motivem je vnímání hodnoty služeb a produktů zákazníkem, které v rámci jejich spokojenosti podporuje zlepšování obchodních výsledků společnosti.

## Závěr

Cílem této práce bylo pomocí metody Mystery shopping zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb společnosti a dále prezentovat její praktické využití při aplikaci v oblasti zlepšování kvality služeb.

Tato metoda byla nejdříve popsána v teoretické části, kromě které v ní byly ještě zmíněny kapitoly o marketingu, marketingovém výzkumu a hodnocení zaměstnanců. Všechny tyto doplňující kapitoly pak pomohly ke komplexnímu uchopení tématu.

Praktická část bakalářské práce se pak věnovala samotnému výzkumu. V úvodu této části bylo zmíněno představení společnosti – zdravotní pojišťovny – která se účastnila Mystery shoppingu. Výzkum proběhl na třech vybraných pobočkách této zdravotní pojišťovny. Pro potřeby Mystery shoppingu bylo třeba vytvořit fiktivní scénář, kterého se musel za každých okolností držet Mystery shopper, který všechny návštěvy poboček podstoupil. Nedílnou součástí při návštěvě poboček byl obsáhlý dotazník, který Mystery shoppera prováděl jednotlivými úseky návštěvy. Dotazník začínal otázkami na dispoziční řešení pobočky, její vybavenost a případnou vytíženost v době příchodu Mystery shoppera. Dále se dotazník zaměřoval na chování zaměstnance, jeho vystupování i znalosti nabízených služeb a produktů. Po ukončení návštěvy pobočky bylo nutné zanést všechny vyzozorované informace do dotazníku a vyhodnotit je.

Nejlépe hodnocenou pobočkou byla poslední z navštívených poboček, která získala nejlepší ohodnocení. Mystery shopper se zde dozvěděl nejvíce informací a byly mu nabídnuty i doplňkové služby a produkty, na které zaměstnanci zbylých dvou poboček zapomněli.

Po vyhodnocení Mystery shoppingu na všech třech pobočkách zdravotní pojišťovny navazovala kapitola návrhy na zlepšení, kde byly za pomoci výzkumných otázek předloženy návrhy, jak zlepšit problematické úseky jednání s klienty.

Poslední částí pak bylo doporučení k dalšímu využití Mystery shoppingu, kde se hovořilo o důležitosti zpětné vazby ze strany nadřízených zaměstnanců.

## Seznam použité literatury

- ANON., 2018a. *simar.cz | Výzkum, data a inspirace pro lepší rozhodování* [online] [vid. 2018-05-17]. Dostupné z: <http://simar.cz/>
- ANON., 2018b. *Svaz zdravotních pojišťoven ČR – Svaz zdravotních pojišťoven ČR* [online] [vid. 2018-04-19]. Dostupné z: <http://szpocr.cz/>
- ANON., 2018c. *Zdravotní pojišťovna Alfa*. [online]
- ARMSTRONG, Michael a Josef KOUBEK, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BAAROVÁ, WAGNEROVÁ, 2008. *Hodnocení pracovního výkonu - Využití metody Mystery shopping*.
- FOMBRUN, Charles J., Noel M. TICHY a Mary Anne DEVANNA, 1984. *Strategic human resource management*. New York: Wiley. ISBN 978-0-471-81079-7.
- JOHNOVÁ, Radka, 2017. *Přednáška Marketing pro 3. ročník MÚVS*. 2017.
- KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. Přel. Tomáš JUPPA a Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
- KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.
- NENADÁL, Jaroslav, 2001. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-054-9.
- PILAŘOVÁ, Irena, 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2042-5.
- SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4819-1.
- SMITH, Scott M. a Gerald ALBAUM, 2005. *Fundamentals of marketing research*. Thousand Oaks, Calif: Sage. ISBN 978-0-7619-8852-6.
- SVOBODOVÁ, Hana, Lenka MYNÁŘOVÁ a R. KACĚR, 1994. *Marketingový výzkum*. B.m.: Ostrava: VŠB-TUO.
- TAHAL, Radek, 2017. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. ISBN 978-80-271-0206-8.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2361-7.
- WAGNEROVÁ, Irena, 2011. *Psychologie práce a organizace: nové poznatky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3701-0.

# Seznam obrázků

Obrázek 1: Určující faktory hodnoty vnímané zákazníkem.....	12
Obrázek 2: Proces řízení lidských zdrojů.....	17
Obrázek 3: Řízení výkonnosti v průběhu roku.....	18

# Seznam grafů

Graf 1: Bodové hodnocení rozhovoru se zaměstnancem.....	35
---	----



# Seznam tabulek

Tabulka 1: Můj postup při jednání s klienty .....	23
Tabulka 2: Dotazník Pobočka 1 .....	26
Tabulka 3: Dotazník Pobočka 2.....	30
Tabulka 4: Dotazník Pobočka 3.....	33
Tabulka 5: Shrnující dotazník Poboček 1-3.....	35

