

**Univerzita Jana Evangelisty Purkyně v Ústí nad Labem**  
**Fakulta sociálně ekonomická**

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

Forma studia: Prezenční  
Školní rok: 2012/2013

## **Mystery shopping u mobilních operátorů**

Vypracovala: **Bc. Martina Gavlasová, DiS.**  
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Helena Kovalová**

### ***Místopřísežné prohlášení***

Místopřísežně prohlašuji, že diplomovou práci na téma “Mystery shopping u mobilních operátorů“ jsem vypracovala samostatně s použitím literatury, kterou uvádím v příloženém seznamu.

V Ústí nad Labem dne 23.2. 2013

## **Resumé**

Diplomová práce se zabývá tématem „Mystery shopping u mobilních operátorů“. Cílem bylo provést mystery shopping u třech hlavních mobilních operátorů, kterými jsou T-mobile, Telefonica O<sub>2</sub> a Vodafone, poté vyhodnotit, porovnat údaje a na jejich základě navrhnout případná zlepšení. V první teoretické části je vysvětlený marketing služeb, vlastnosti služeb, jednotlivé nástroje marketingového mixu služeb a kvalita služeb z pohledu zákazníka a z pohledu organizace. V druhé teoretické části je vysvětlený mystery shopping jako metoda hodnocení kvality služeb. Je zde uvedena jeho historie, etika, průběh celého mystery shoppingu od přípravné fáze, přes realizaci až k vyhodnocení výsledků. V praktické části jsou představeni jednotliví mobilní operátoři, použita mystery story, výsledky mystery shoppingu a vyhodnocení těchto výsledků. V závěru práce jsou uvedena doporučení, která by mohla přispět ke zlepšení zákaznického servisu a celkového přístupu k zákazníkovi.

## **Summary**

The theme of diploma thesis is „Mystery shopping at mobile operators“. The main objective of the thesis was carry out mystery shopping at three main mobile operators, which are T-mobile, Telefonica O<sub>2</sub> and Vodafone. Then evaluate, compare results and based on them make suggestions, how to possible improve performance towards customers. The first theoretical part explained marketing of services, attributes of services, marketing mix and its tools and quality of services, either from customer or organization point of view. The second theoretical part explained mystery shopping as evaluation method of quality of services, its history, ethics, whole process of mystery shopping from preliminary phase through carrying out to evaluation of results. The practical part contains presentation of the mobile operator companies, use of mystery story, results of the every mystery shopping and overall evaluation of these results. In the final part of thesis there are mentioned recommendations, which could add to improvement of the customer services and overall customer attitude.

Úvod.....	1
1. Marketing služeb .....	3
1.1 Vlastnosti služeb .....	4
1.2 Marketingový mix služeb.....	5
1.2.1 Produkt .....	6
1.2.2 Cena.....	7
1.2.3 Distribuce .....	9
1.2.4 Propagace .....	10
1.2.5 Lidé.....	13
1.2.6 Proces .....	14
1.2.7 Materiální prostředí .....	16
1.3 Kvalita služeb .....	17
1.3.1 Hodnocení kvality služby z pohledu zákazníka .....	19
1.3.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace .....	20
2. Mystery shopping .....	21
2.1 Historie mystery shoppingu .....	23
2.2 Etika mystery shoppingu .....	24
2.3 Proces mystery shoppingu.....	25
2.3.1 Přípravná fáze mystery shoppingu .....	26
2.3.2 Realizace mystery shoppingu.....	27
2.3.3 Vyhodnocení mystery shoppingu.....	29
3. Provedení vlastního mystery shoppingu .....	30
3.1 Mystery stories „Jakou máte nabídku?“ a „Chtěla bych obal na mobil.“ .....	32
3.2 Dotazníky .....	36
3.3 Vyhodnocení mystery shoppingu se scénářem „Jakou máte nabídku“ .....	36
3.3.1 Identifikace, čekací doba a vzhled pobočky.....	36
3.3.2 Oslovení .....	38
3.3.3 Zjištění současného stavu a návrh řešení .....	39
3.3.4 Prodejní a komunikační dovednosti .....	43
3.3.5 Rozloučení a celkový dojem z návštěvy .....	47
3.3.6 Celkové vyhodnocení návštěv.....	49
3.4 Vyhodnocení mystery shoppingu se scénářem „Chtěla bych obal na mobil“.....	50
3.4.1 Identifikace, čekací doba a vzhled pobočky.....	50
3.4.2 Oslovení .....	51
3.4.3 Vyřízení primárního požadavku.....	51
3.4.4 Zjištění současného stavu a návrh řešení .....	53
3.4.5 Prodejní a komunikační dovednosti .....	56
3.4.6 Rozloučení a celkový dojem z návštěvy .....	58
3.4.7 Celkové vyhodnocení návštěv.....	59
Závěr.....	61
Seznam použité literatury .....	64
Seznam příloh.....	66

## Úvod

S rozvojem standardizované výroby se určily a sjednotily normy, které by měly výrobky splňovat a začala se kontrolovat kvalita výroby, aby měli zákazníci jistotu, že vždy dostanou kvalitní výrobek a vraceli se k danému výrobcí znovu a znovu. Stejný princip potom začal platit s rozvojem služeb, protože spokojený zákazník je vracející se zákazník. Zatímco u výrobků je poměrně jednoduché hodnotit kvalitu pomocí objektivních dat, jak je třeba počet vadných výrobků, u služeb již hodnocení tímto způsobem není možné. Důvodem je, že ačkoliv byla splněny objektivní prvky služby jako je ostříhání a nabarvení vlasů, subjektivní prvky jako je přístup kadeřnice k přáním zákaznice a její celkové chování byly špatné, což vede zákaznici k tomu, aby návštěvu u této kadeřnice již nikdy neabsolvovala a rozhodně ji nedoporučí dál a spíše bude odrazovat ostatní potencionální zákaznice od návštěvy. Pokud chce poskytovatel služby zjistit, proč se k němu zákazníci nevracejí, může využít ke zjištění spokojenosti zákazníků dotazníky. Tato technika však nepatří mezi nejlepší, neboť zákazníci málokdy mají ještě náladu vyplňovat dotazník, ať už jsou spokojení nebo ne. Dalším způsobem hodnocení kvality služeb je kontrolní pozorování nadřízeným nebo jiným pracovníkem. Když však pracovník ví, že je pozorován, automaticky předvádí lepší výkon než obvykle a zaměstnavatel získává zkreslené údaje.

Existuje však jiný způsob, jak zjistit, co vnímá běžný zákazník a zároveň pracovníci neví, že jsou zrovna testováni, takže se chovají obvyklým způsobem. Jedná se o mystery shopping, jenž je využíván ve světě už přes padesát let, ale v České republice se začal používat až v posledních deseti letech. Přestože je zde již celou dekádu, mnoho lidí netuší, oč se jedná. Pracuji již tři roky jako mystery shopper, ale pravidelně musím vysvětlovat lidem, co je vlastně náplní mojí práce. Během těchto let jsem prováděla různé projekty, ale nejvíce jsem se zabývala mystery shoppingem telefonních operátorů a bank. Telefonní operátoři jsou však mnohem přístupnější se svojí delší otevírací dobou, a proto jsem si je zvolila pro provedení mystery shoppingů v rámci diplomové práce.

Cílem mé diplomové práce je provést mystery shopping u třech hlavních mobilních operátorů, jimiž jsou T-mobile a.s., O<sub>2</sub> a.s. a Vodafone a.s., vzájemně je porovnat, vyhodnotit a na základě výsledků navrhnout případná doporučení. Návštěvy provedu v prodejnách na severu Čech, kde žiji. Nejprve v teoretické části, kterou tvoří první a druhá kapitola vysvětlím, co je marketing služeb, jaké mají služby vlastnosti, podrobněji rozeberu marketingový mix služeb, který nám vlastně definuje službu a její kvalitu. Dále se zaměřím na kvalitu služeb z pohledu zákazníka i organizace. Potom vysvětlím pojem mystery shoppingu, jeho formy a

historii. Také zde popíši, jak vlastně celý mystery shopping probíhá, počínaje schůzkou zadavatele s agenturou a přípravnými činnostmi pokračujíc samotnou realizací jednotlivých návštěv a konče vyhodnocením a prezentací zjištěných výsledků. V praktické části, které je věnovaná třetí kapitola představím jednotlivé mobilní operátory, u nichž budu provádět vlastní mystery shoppingy. Ukáži zde scénáře neboli mystery story, s kterými půjdu na prodejny a vysvětlím, co vše jsem sledovala v rámci svých mystery shoppingů. Získaná data pomocí popisů, tabulek a grafů vyhodnotím a na závěr navrhnu případná doporučení zlepšující přístup k zákazníkovi.

# 1. Marketing služeb

Stejně jako když se vyvíjela společnost a přecházela se zaměřením své spotřeby od zemědělství přes průmysl až ke službám, tak se vyvíjely i služby samotné. Ze začátku byly brány jako něco zbytečného nebo neproduktivního. Adam Smith je popsal jako statky, které neprodukují žádnou hodnotu, což později převzal i Karel Marx a důsledkem toho bylo podcenění tohoto sektoru v komunistických zemích a tudíž jeho zaostávání oproti západním ekonomikám.<sup>1</sup> Proto počátkem 90. let neměly firmy moc zkušeností s marketingem služeb a většina podniků je získávala metodou pokusů a omylů, což však již není se vstupem zahraničních firem na náš trh možné, jelikož se jedná o firmy, které se již delší dobu zabývají marketingem služeb a tudíž mají více zkušeností.

Marketing lze definovat jako souhrn postupů a činností, jejichž cílem je uspokojovat potřeby zákazníků tak, aby firma dosahovala svých cílů. Služba je pojem, který nemá přesnou definici. Z hlediska práva se jedná o provedení činností a výkonů na základě dohody mezi poskytovatelem služby a příjemcem služby. Z ekonomického úhlu pohledu se jedná o činnosti 40 až 93 v Odvětvové klasifikaci ekonomických činností.<sup>2</sup> Služba je něco, co uspokojuje potřebu zákazníka pomocí interakce s ním nebo s jeho majetkem.

Kotler a Keller definují marketing takto: „*Marketing je společenský řídicí proces, kterým jednotlivci a skupiny získávají to, co potřebují, prostřednictvím tvorby, nabídky a směny hodnotných produktů s ostatními.*“<sup>3</sup> Cetlová v Marketingu služeb definuje marketing tímto způsobem: „*Marketing je lidská činnost vykonávaná ve vztahu k trhu. Je to práce s trhy, která sleduje realizaci potenciální směny, s cílem uspokojit lidské potřeby a požadavky.*“<sup>4</sup>

Služba je podle Kotlera a Kellera definována takto: „*Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Svou podstatou je nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může, ale nemusí, být spojeno s hmotným produktem.*“<sup>5</sup> Podle Cetlové lze službu definovat tímto způsobem: „*Služba je každá lidská činnost, která poskytuje užitečný efekt již bezprostředně svým průběhem, nikoli teprve hmotným statkem. V širším marketingovém pohledu chápeme službu jako typ produktu, což znamená, že výrobek a služba představují dva typy produktu.*“<sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> JANEČKOVÁ L.; VAŠTÍKOVÁ M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. str. 12

<sup>2</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 80

<sup>3</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 44

<sup>4</sup> CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha: Bankovní institut, 2002. str. 10

<sup>5</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing, 2007. str. 440

<sup>6</sup> CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha: Bankovní institut, 2002. str. 63

## 1.1 Vlastnosti služeb

Služby jsou obvykle zařazovány do terciálního sektoru, ale ekonomové Foot a Hatt je ještě dále dělí. Do terciálního sektoru zařazují klasické služby, jako je ubytování, kadeřnictví, kosmetika, prádelny apod. Do kvartélního sektoru zařazují služby jako je komunikace, doprava, finance, které usnadňují a zefektivňují ostatní činnosti. A do kvinterního sektoru zařazují zdravotnictví, vzdělávání a rekreaci, jelikož tyto činnosti svého příjemce mění a zdokonalují.<sup>7</sup> Lze je ještě dělit i podle mnoha dalších hledisek. Všechny služby mají však několik základních vlastností jako je nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost, pomíjivost a vlastnictví.<sup>8</sup>

**Nehmotnost** je asi nejcharakterističtější vlastností služeb. Málokdy si můžeme službu prohlédnout či vyzkoušet předem. Zákazník má proto problémy předem zhodnotit, která služba je nejlepší, obává se, že nebude se službou spokojen a proto klade velký důraz na osobní zdroje informací a faktory, které lze prověřit předem – například polohu hotelu u ubytování stačí zadat do internetových map a hned má jistotu, zda opravdu hotel je kousek od moře nebo ne. Při propagaci naší služby tedy musíme udělat dobrý první dojem a zhmotnit službu pro zákazníka<sup>9</sup>, například u mobilních operátorů při nabídce služby nechat vyzkoušet telefon, ukázat jak velkou rychlostí se načítají internetové stránky, mít dostatečný počet pracovníků, kteří se mohou věnovat zákazníkům, aby neodcházeli znechuceni z dlouhého čekání.

**Nedělitelnost** služby znamená, že služba se zároveň vytváří a spotřebovává. Zákazník bývá součástí procesu, někdy musí cestovat na místo služby či být po celou dobu služby přítomen. Služba je ovlivňována interakcí mezi zákazníkem a poskytovatelem. Poskytovatel se proto musí zabývat řízením vztahu se zákazníky a zdokonalením systému dodávky služby. Někdy nedělitelnost služby vede k monopolu, pokud je v dané oblasti pouze jediný poskytovatel služby.<sup>10</sup>

**Proměnlivost** se u služby projevuje tak, že i když se jedná o tutéž službu, nemusíme vždy obdržet stejnou kvalitu. U zboží je možná výstupní kontrola kvality, ale u služeb to není možné. Záleží na tom kdo, kdy, kde a jakým způsobem službu nabízí. Vzhledem k tomu, že poskytovat služby je o něco lehčí než vyrábět zboží, je zde větší konkurence a proto musí být kladen důraz na vyškolené zaměstnance a dobrou možnost prezentace služeb, ať už se jedná o

---

<sup>7</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 13-14

<sup>8</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 20

<sup>9</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 88

<sup>10</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 89



materiály, či o přehledné podmínky, jak službu získat.<sup>11</sup> Určitou kontrolu kvality služeb lze získat pomocí různých metod zjišťování spokojenosti zákazníků, jednou z nich je mystery shopping, který je náplní mé diplomové práce.

Službu nelze skladovat ani vracet, což vede k její **pomíjivosti**. To však neznamená, že by službu nebylo možné reklamovat, jen je to obtížnější. Proto by mělo být v rámci poskytování služby stanoveno, jakým způsobem bude reklamace řešena. Zda bude poskytnutá nová kvalitní služba, nebo budou částečně či úplně vráceny peníze.<sup>12</sup>

Poslední vlastností služeb **nemožnost vlastnictví** služby. Zákazník koupí služby nic nezískává do vlastnictví, kupuje si pouze nárok na provedení služby. Poněvadž není možné službu vlastnit, distribuční kanály jsou přímé, nebo velmi krátké. Na rozdíl od výrobků nepřechází na zprostředkovatele služby vlastnické právo.<sup>13</sup> Kvůli těmto vlastnostem nenajdeme u služeb na rozdíl od výrobků patentovou ochranu, vzorky, obal či dlouhodobější uspokojení.<sup>14</sup>

## 1.2 Marketingový mix služeb

Marketing služeb není úplně stejný jako marketing výrobků a zboží. Platí sice pro něj stejné zásady a principy, ale stejně jako se liší služba od výrobku, liší se jejich uplatnění a to především v rozšířeném marketingovém mixu. Podle A. Patného zde neexistuje plán prodeje, reklama je často prováděná vlastními silami, ve firmě neexistuje marketingové oddělení, jsou zde mnohem menší výdaje na marketing. Firma minimálně analyzuje data v oblasti nabídky a všeobecně méně často využívá marketingového výzkumu a marketingového poradenství. Je kladen větší důraz na zaměstnance a na individuální přístup k zákazníkovi.<sup>15</sup>

Marketingový mix je soubor nástrojů, pomocí nichž se utváří vlastnosti služby nabízené zákazníkům. Služba slouží k uspokojení potřeb zákazníků a k dosažení zisku pro společnost. Kotler a Keller jej definují jako: „*Marketingový mix je soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby dosáhla marketingových cílů na cílovém trhu.*“<sup>16</sup> Základní marketingový mix obsahuje čtyři prvky, tzv. „4P“ jejichž názvy v angličtině začínají na P. Jedná se o Produkt – produkt, Price – cena, Place – distribuce, Promotion – propagace. Běžně

---

<sup>11</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 89

<sup>12</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 89

<sup>13</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 89

<sup>14</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 83

<sup>15</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 83

<sup>16</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 57

však nestačí pouze tyto čtyři, musíme přidat ještě další tři, jimiž jsou People – lidé, Process – proces, Physical evidence – materiální prostředí.<sup>17</sup>

### 1.2.1 Produkt

Každý produkt se skládá z tzv. jádra produktu, což je samotná služba a z ostatních faktorů jako je sortiment, kvalita, jak zákazník vnímá poskytovatele služby, jaké jsou mu nabízeny záruky a všechny další faktory, které rozhodují o tom, jak produkt uspokojí jeho očekávání.<sup>18</sup> Všechny produkty lze rozdělit na základní tzv. klíčové produkty, do kterých je zahrnuto jádro a výše popsané faktory a doplňkové, který někdy bývají nazývány periferní. Hlavním důvodem, proč si zákazník kupuje službu, je základní produkt, zatímco doplňkový produkt je nabízen v rámci základní služby a přidává k ní určitou hodnotu navíc, pomocí níž se snažíme přimět zákazníka, aby znovu využil službu u nás.<sup>19</sup> Doplňkové služby se dají rozdělit do čtyř oblastí. Je to poskytování informací, přebírání objednávek a účtování (reklamace, rezervace, platby, slevy), péče o zákazníka a jeho bezpečnost (dětské koutky, čekárny, občerstvení), speciální služby (bezbariérový přístup, menu pro vegetariány). Služba jako produkt představuje pro zákazníka soubor užitků a hodnot, které mu nákupem přinese. Zákazníci ji vnímají z několika hledisek. Podle materiálních prvků – např. jak vypadá prodejna mobilního operátora, podle smyslových požitků – např. v prodejně hraje příjemně hudba, je tam teplo a podle psychologických výhod nabídky – např. telefonní tarif, který stojí stejně jako předchozí, ale obsahuje něco navíc např. internet.<sup>20</sup>

Ačkoliv by se měly firmy snažit své služby vylepšovat, nesmí dělat změnu pro změnu. Pokud totiž nabídnou nějaké vylepšení, které však zákazníci neocení, povede to k tomu, že zákazníci nebudou věřit ani první službě a ztratí je. Spíše než aby nabízely velké množství služeb, měly by se soustředit jenom na několik, které však budou poskytovány rychle, včas a kvalitně. Co se týče služeb, bývá zákazník spíše konzervativní. Pokud najde maséra, od kterého odchází po masáži jako znovuzrozený, bude se k němu vracet a nebude zkoušet nové maséry, ale nebude mu vadit vyzkoušet nový typ masáže od jeho maséra.<sup>21</sup>

---

<sup>17</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. str.29

<sup>18</sup> Robertnemoc.com. *Marketingový mix rozbor* [online] Citováno 07.02.2013. Dostupné na <http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>

<sup>19</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 93

<sup>20</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 96

<sup>21</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 97

### 1.2.2 Cena

Cena je suma peněz, objem služeb nebo jen množství výrobků, které je kupující ochoten prodávajícímu poskytnout jako protihodnotu za to že může užívat určitou službu nebo výrobek. Z hlediska kupujícího vyjadřuje cena hodnotu určitého produktu.<sup>22</sup> Je v ní zahrnuto mnoho proměnných jako je kvalita, rychlost, značka, distribuce, místo, konkurence. Zákazník musí vědět, co v ceně je, co není a co firma v rámci ceny dává navíc oproti ostatním firmám. Při stanovení ceny musíme vědět, jaké jsou naše náklady. Rozdělují se na **fixní**, což jsou náklady, které firma musí platit vždy, i když neposkytuje službu - např. nájem či platy zaměstnanců, a **variabilní** náklady, které závisí na objemu prodeje, jako jsou třeba barvy na vlasy, nebo suroviny na vaření. Součástí ceny je i **marže**, což je rozdíl mezi pořizovací a prodejní cenou a která vyjadřuje nakolik si ceníme svojí službu.<sup>23</sup>

Dále je cena ovlivňována **vládními intervencemi**, kdy vláda určuje, že poskytovatele musí získat živnostenský list, akreditaci apod. **Distribuce** služby vyžaduje většinou osobní kontakt, což omezuje geografický dosah. To je pak příčinou, že si malé firmy mohou dovolit ve své oblasti chovat jako monopoly a účtovat si monopolní ceny. Protože jsou služby **různorodé** a některé mají velmi nízkou potřebu kapitálu, vede to k rozmachu konkurence a k určení velmi nízké ceny. **Náklady na kapitál** jako je cena povolení pro provozování služby, náklady na školení zaměstnanců ji taky ovlivňují.<sup>24</sup> Předposledním faktorem je **zbytnost služeb**, tj. zákazník může služby odložit nebo si je nahradit vlastní prací, např. zašije si oblečení sám.<sup>25</sup> Posledním faktorem, který ovlivňuje cenu, jsou **alternativní náklady**, které mohou vzniknout zákazníkovi při poskytování služby a patří sem náklady spojené s časem, s fyzickým a psychickým úsilím. Vašíková je definuje ve své knize Marketing služeb efektivně a moderně takto: „*Náklady spojené s časem jsou pro zákazníka alternativní náklady, neboť by čas strávený vyhledáváním služby mohl využít jinak.*“<sup>26</sup>

Faktory, jako je typ a životní cyklus služby, změny vnějšího a vnitřního ekonomického prostředí, předpokládané reakce zákazníků i konkurence, ovlivňují volbu **cenové taktiky a s ní související typy cen**. Existuje několik cenových strategií:

**Vůdčí postavení v nízkých nákladech** – tato strategie u služeb není většinou použitelná, neboť ji používají firmy, které mají široký rozsah činností a působí v mnoha segmentech.

---

<sup>22</sup> FORET, M. aj. *Marketing - základy a principy*. Brno : Computer Press, 2003. str.123

<sup>23</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 100-101

<sup>24</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 101-102

<sup>25</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 106

<sup>26</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. str.106

Nízké náklady mají díky úsporám z rozsahu, lepšímu přístupu k surovinám, patentovaným výrobkům.

**Diferenciace** – při této strategii jsou nabízené služby natolik výjimečné, že je možné předpokládat, že bude zákazník ochoten zaplatit vyšší částku. Pro firmu to znamená, že se musí soustředit jen na úzkou část trhu. Příkladem může být třeba služba, kdy člověk, který přijel autem na oslavu, se chce napít a přesto dorazit domů bezpečně, ke konci oslavy zavolá do firmy pro tzv. náhradního řidiče, který jej odveze jeho autem až domů.

**Strategie rychlého sbírání** – při použití této cenové strategie se služba oceňuje vysokou cenou, což umožní vysoký zisk. Používá se v případě, kdy firma nabízí jedinečnou službu, nebo když firma vyzdvihuje vysokou hodnotu služby při své podpoře prodeje.

**Postupné snižování ceny** – tato cenová strategie se používá po nasazení ceny rychlého sbírání s tím, jak produkt oslovuje větší skupiny potenciálních spotřebitelů. Cena je v intervalech snižována, aby se docílilo většího proniknutí na trh.

**Pronikání na trh** – je typická svojí nízkou cenou a používá se tehdy, když je trh velký a zákazníci si neuvědomují, že taková služba existuje, jsou citliví na cenu a firma se snaží zvýšit stávající tržní podíl. Firma musí vynakládat hodně financí na komunikaci, čehož může dosáhnout pouze pokud má nízké náklady.

**Elastická cena** – firma citlivě reaguje na změny současného stavu na trhu. Uplatňuje se především u služeb, kde existuje značná nevyváženost v čase, a nabývají podobu sezónních nebo časových cen např. u cestovních kanceláří či leteckých společností.

**Cenový vůdce** – je typický u služeb, kde je možné se základním produktem nabídnout doplňkové služby – např. automobilka Ferrari.

**Přijímaná cena** – je uplatňována především malými firmami, které oceňují své služby cenou, kterou stanoví cenový vůdce v odvětví. Je proto nezbytné sledovat změny cen konkurentů.

**Segmentovaná cena** – tato cenová strategie je vhodná tehdy, liší-li se kupující od sebe natolik, že jsou ochotni nakupovat pouze mírně odlišné produkty za různé ceny, např. vstupenky do kina za ceny pro studenty, seniory. Firma si však musí dát pozor na diskriminaci.<sup>27</sup>

**Nákladová cena** – tato strategie se používá v případě zkoušení zakázkových, veřejných či monopolních služeb, kde nelze stanovit cenu na základě tržních principů a kde se nezapočítává zisková marže. Při výpočtu se vychází ze zdola od nákladů na materiál, mzdy, přes režii k zisku.

---

<sup>27</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 102-103

**Cena základního produktu** – firma při použití této strategie ocení základní produkt nízkou cenou, aby přilákala zákazníky, kteří k němu později koupí dražší doplňkový produkt, např. v restauraci je jídlo v přijatelné cenové hladině, ale nápoje jsou už ve vyšší cenové hladině.

**Nulová cena** – příkladem této cenové strategie je rozšiřování týdeníku Metropol čtenářům zdarma. V tomto případě tržní cenu včetně přiměřeného zisku zaplatí inzerenti.

**Konkurenční cena** – svoji cenu stanovujeme na základě cen a úrovně služeb konkurence.

**Hodnota pro zákazníka** – cenu sestavujeme shora dolů podle toho, jak vnímá zákazník naši službu a rozdíl mezi tím, kolik je ochoten za ní zaplatit a kolik ve skutečnosti za ní zaplatí.<sup>28</sup>

### 1.2.3 Distribuce

Distribuce služeb zahrnuje veškeré složky, které se podílejí na zprostředkování služby či její dostupnosti zákazníkovi. Pro služby je typické, že distribuční kanály jsou mnohem kratší nebo dokonce přímé, než jak je tomu u výrobků. Pokud jsou zprostředkovatelé zahrnuti do distribuce, stávají se většinou spoluposkytovateli služeb. V marketingu služeb je totiž výroba, distribuce a spotřeba jediným procesem. Výběr distribučního kanálu závisí na charakteru a flexibilitě služby a na interakci mezi zákazníkem a poskytovatelem služby.

**Zákazník jde ke poskytovateli služeb** – provozovna musí být umístěná blízko a zákazník musí vědět, kde ji přesně najít. Proto jsou takováto místa umístěována do lokalit, kde je předpoklad, že se tam budou koncentrovat lidé jako jsou náměstí, letiště nádraží, obchodní centra a kde jsou koncentrovány okolo další provozovny nabízející jiné služby. Může se jednat o osamocenou provozovnu, např. čajovna Zen v Jirkově nebo o jednu z mnoha provozoven, např. řetězec čajoven Dobrá čajovna.

**Poskytovatel jde k zákazníkovi** – zde se naopak klade velký důraz na osobní jednání. Provozovny bývají umístěny na okraji města a zaměstnanci firmy dojíždějí za zákazníky k nim domů, např. poskytovatel internetu a televize Grape SC, či uklízečské firmy.

**Poskytování služeb probíhá na dálku** – místo poskytování služeb není důležité. Je však nutné mít spolehlivé komunikační prostředky, např. call centra, webhosting.<sup>29</sup>

Tyto distribuční kanály nám vytvářejí distribuční síť, které mohou být přímé nebo s prostředníky. Nejčastější formou distribuce služeb je **přímý prodej**, který zpřístupňuje službu zákazníkovi v době a na místě, jenž mu vyhovuje. Jeho výhodou je okamžitý kontakt, můžeme sledovat, jak se zákazník chová a pružně reagovat na jeho požadavky. Proto zde hrají

---

<sup>28</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 102-103

<sup>29</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 105

nejdůležitější roli zaměstnanci. Nepřímými formami distribuce jsou nabídky přes **obchodního zástupce, zprostředkovatele a dodavatele**. Nevýhodou těchto forem je ztráta kontaktu se zákazníky.<sup>30</sup>

Na rozvoj distribuce služeb mají velký podíl technologie jako jsou **telekomunikace**, které podporují rozvoj a komfort služeb a též narušují neoddělitelnost služby, např. call centra, dále **internet**, který shromažďuje nabídku ze všech koutů země i světa a umožňuje zákazníkovi objednat si službu 24 hodin denně a též ji zaplatit. S tím je spojena **výpočetní technika**, která umožňuje zaměstnancům rychle dohledat informace, provést rezervace apod. Poslední technologií je **automatizace** některých činností, která přinesla zrychlení a zvýšení dostupnosti služby, výborným příkladem jsou bankomaty, z nichž se dá vybírat po celý den a do některých i vkládat peníze.<sup>31</sup>

#### 1.2.4 Propagace

Propagace neboli marketingová komunikace používá pět základních nástrojů, kterými jsou reklama, podpora prodeje, public relations (styk s veřejností), osobní prodej a direct marketing (přímý marketing), k dosažení požadovaných výsledků.<sup>32</sup>

**Reklama** je placená forma extenzivní a neosobní nabídky prostřednictvím hromadných sdělovacích prostředků, která oslovuje široký okruh veřejnosti, ale pouze jednosměrným způsobem, a proto je méně přesvědčivá a poměrně dost finančně nákladná. Cílem reklamy, v níž je popisována nová služba a její vlastnosti, bývá **informování** o této službě se snahou vyvolat o ní zájem. Dalším druhem je **přesvědčovací** reklama, která se používá, pokud se chceme zviditelnit oproti konkurenci a přimět spotřebitele, aby kupovali propagovanou službu. Poslední druhem je **připomínací** reklama, která se snaží udržet službu v podvědomí zákazníka, aby na ni nezapomněl.

U reklamy musíme vybírat jaký **typ média a sdělení** použijeme. U typu media hodnotíme jejich selektivitu – je rozdíl jestli se jedná o médium pro ženy, nebo o médium pro rybáře, proniknutí reklamy, pokrytí trhu, pružnost, náklady, úroveň.<sup>33</sup> Jako médium mohou sloužit **časopisy a noviny**, které patří mezi nejčastěji používané, a reklama se v nich nachází převážně ve formě inzerátů a bývají doplňkem televizních a billboardových reklam. **Rozhlas** působí pouze na sluch, je proto důležitý výběr vhodné stanice a vysílacího času. V **televizi** je

---

<sup>30</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 105-106

<sup>31</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 107

<sup>32</sup> CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2002. str. 93.

<sup>33</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 108

reklama nejdražší, ale též neúčinnější a nejsledovanější. **Venkovní reklama** ve formě billboardů a plakátů, slouží k posílení účinnosti dalších použitých médií.<sup>34</sup>

Zvláštním druhem je **reklama s využitím wi-fi**, která má v posledních letech velký úspěch. Lidem jdoucím okolo obchodu je odeslána zpráva s reklamním sdělením. Důvodem pro „wi-fi“ reklamu je fakt, že v České republice používá mobilní telefon 89 % obyvatel starších patnácti let a tito uživatelé jej mají stále u sebe. Mobil je považován za inovativní komunikační médium. Komunikace prostřednictvím SMS může mít osobní charakter, čímž se umocňuje spojení se zákazníkem.<sup>35</sup>

Typ sdělení závisí na cílech reklamy, tržním segmentu, fázi procesu rozhodování nakupujícího a životním cyklu služby. Musíme určit, jaký bude mít reklama styl – fantazijní, vědecký, zaměřený na rodinu, tón – humorný, vážný, slova – lehce zapamatovatelná, originální a zajímavá, formát – jak vlastně bude reklama vypadat – obraz, zvuk, text.<sup>36</sup>

**Podporou prodeje** se myslí jakýkoliv časově omezený program, jehož cílem je zvýšit objem prodeje. Vyžaduje se aktivní spoluúčast zákazníků.<sup>37</sup> Jedná se o kombinaci reklamy s cenovým zvýhodněním jako je termínovaný prodej se slevou, poskytnutí slevy při nákupu více výrobků, systém premií, kupónů, soutěží, bezplatných vzorků, slavností apod. Cílem je zvýšit objem prodeje, vyzkoušení nové služby, odlákání zákazníka od konkurence a odměna stávajícím zákazníkům za věrnost<sup>38</sup>

**Public relations** je vytváření a rozvíjení vztahů a komunikace s veřejností, zaměstnanci, akcionáři, majiteli, dodavateli, médii, zákazníky a ostatními zájmovými skupinami,<sup>39</sup> jejich záměrné plánované navazování a udržování na pozitivní hladině. Public relations existují bez ohledu na to, zda instituce o tyto vztahy pečuje, či nikoli.<sup>40</sup> Podstatnou předností tohoto nástroje je důvěryhodnost a účinnost. V public relations se používá hlavně pro komunikaci s vnějším prostředím několik způsobů. Udržování vztahů se sdělovacími prostředky a sdělování informací formou tiskových konferencí a novinářských zpráv. Publikace a audiovizuální prostředky vydávané k různým významným firemním příležitostem, sponzorování zdravotnictví, školství, živelných pohrom nebo významných sportovních akcí. Pořádání akcí

---

<sup>34</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 609-610.

<sup>35</sup> MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnou reklamu*. Praha : Grada Publishing, 2009. str. 150

<sup>36</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 108

<sup>37</sup> FORET, M. aj. *Marketing - základy a principy*. Brno : Computer Press, 2003. str. 158

<sup>38</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 108-109

<sup>39</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 109

<sup>40</sup> CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2002. str. 154

jako jsou konference, semináře, společenská setkání a sportovní turnaje a ostatní aktivity například členství v klubech.<sup>41</sup>

**Osobní prodej** je nákladná, ale velmi finančně náročná oboustranná komunikace a jedná se o nejdůležitější součást marketingové komunikace služeb. Poskytovatel služby může efektivně identifikovat zákaznickovy potřeby a přání, což však vyžaduje od prodávajícího specifické osobní vlastnosti, jako je vcítění se do zákazníka, nadšení a především důvěra ve službu, jelikož když službě nevěříme, projeví se to na její prezentaci.<sup>42</sup> Osobní prodej má tři vlastnosti: **osobní interakce** – bezprostřední vztah mezi osobami, lze pozorovat reakce druhé strany, **kultivace** – dovoluje vznik vztahů, **odezva** – podněcuje v kupujícím pocit závazku, způsobený vylechnutím informací od prodejce.<sup>43</sup>

**Přímý marketing** je definován jako použití přímých kanálů k oslovení zákazníků a k doručení služeb zákazníkům bez použití marketingových prostředníků. Tyto kanály zahrnují direct mail, katalogy, telemarketing – aktivní oslovování dle databází, bezplatné linky, interaktivní televizi, kiosky, internetové stránky a mobilní zařízení.<sup>44</sup> Jeho základem je udržovat komplexní databázi informací o zákaznících, což je dost náročné. Výhodou je, že máme jasně vymezený a zacílený segment, komunikace je efektivně zacílená, můžeme kontrolovat a měřit výsledky, jedná se o dlouhodobou možnost komunikace.<sup>45</sup>

**Internet** sice nespadá do základních nástrojů marketingové komunikace, ale patří tam, poněvadž se jedná o nejvíce se rozvíjející nástroj, který spojuje dohromady několik předchozích nástrojů. Snižuje nám náklady na prodej i propagaci, vede k vytváření trvalých vztahů a vazeb mezi prodejcem a zákazníkem. Znamená pro firmu rychlou a levnou možnost komunikace po celém světě, je zdrojem informací o zákaznících a konkurenčních produktech, nabízí firmě možnost prezentace jejích služeb a možnost oslovení nových zákazníků. Umožňuje provést zákazníka celý procesem nákupu od oslovení až po platbu a recenze.<sup>46</sup>

Dalšími možnostmi jak představit zákazníkům svůj výrobek je **event marketing**, kdy pořádáme nějakou akci, ať už sportovní, kulturní, módní přehlídku, slavnostní otevření poboček apod. Dále je využíván **guerilla marketing**, který s použitím netradičních kanálů a s nekonvenčními kampaní, která stojí minimum peněz, ale má maximální účinek. Příkladem může

---

<sup>41</sup> CETLOVÁ, H. *Marketing služeb*. Praha : Bankovní institut vysoká škola, 2002. str. 38

<sup>42</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 109

<sup>43</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L *Marketing management*. Praha : Grada Publishing,, 2007. str.595

<sup>44</sup> KOTLER, P., KELLER, K. L *Marketing management*. Praha : Grada Publishing,, 2007. str. 642

<sup>45</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 109

<sup>46</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 109-110



být flashmob<sup>47</sup> na Poděbradku, který proběhl na Hlavním nádraží v Praze. Též se využívá **virální marketing**, což plánovaná aktivita, která motivuje příjemce k tomu, aby dále šířil komerční sdělení. Příkladem mohou být pohlednice od Kofoly o Vánocích. Poslední možností je **product placement** ve filmech a seriálech.

### 1.2.5 Lidé

Lidé jsou základním faktorem při výrobě a dodávce služeb, jsou její nedílnou součástí, jelikož reprezentují firmu navenek nejen vůči zákazníkům. Díky pracovníkům se firma může odlišit a zvýšit hodnotu firmy pro zákazníka, ale také snížit, pokud se zákazníci setkají s personálem, který se k nim nechová dobře. Zaměstnanci však nemohou vylepšit úplně všechno, pokud máme špatnou službu i sebelepší prezentace od nejlepšího prodávajícího nedokáže tento fakt zastřít. Aby mohly být služby dobře nabízeny, musíme určit lidem pravomoci a odpovědnosti. Na zákazníka určitě nepůsobí dobře, pokud mu zaměstnanec řekne na každou druhou otázku či požadavek, že tohle neví, či že to může udělat jenom nadřízený. Nemá potom smysl, aby tito lidé byli v první linii kontaktu se zákazníkem, pokud mu nemohou pomoci a pouze v něm vyvolávají negativní pocity vůči službě. A to samé platí i pro zaměstnance, kteří by chtěli pomoci zákazníkovi, ale nemohou, protože jsou najímáni na málo placenou rutinní práci a když vybočí z vytyčených hranic, nejsou odměněni, ale spíše potrestáni. Nadřízený by měl přenášet část svých odpovědností a především pravomocí na pracovníky, aby mohli flexibilně rozhodovat, ale zároveň musí fungovat jako opora, pokud by se něco nepovedlo. Ti pak budou mít pocit, že firmě a nadřízenému na nich záleží. Ani tato opora však nesmí být bezmezná, jinak by se zaměstnanci nikdy nenaučili rozhodovat s ohledem na následky rozhodnutí.<sup>48</sup>

Na službě se podílí čtyři druhy pracovníků. Nejvíce viditelnými jsou **kontaktní pracovníci**, kteří jsou v častém kontaktu se zákazníky, tudíž vytvářejí největší část dojmu o firmě a jsou též zapojeni do marketingových akcí firmy, např. obchodní zástupci. Těmi jsou **obsluhující pracovníci**, kteří tvoří většinou první kontakt zákazníka s firmou. Jedná se o recepční či zaměstnance na přepážkách. Ačkoliv do marketingu příliš nezasahují, musí znát základní marketingový koncept, o který se firma snaží. Další dva typy pracovníků už do styku se zákazníky nepřicházejí, ale přesto mají vliv na službu. Jsou to **koncepční pracovníci**, kteří jsou činní v marketingu – dělají průzkum, vytváření marketingovou koncepci, apod. Poslední

---

<sup>47</sup> Blesková zábavná akce, při níž se náhle vyskytne vícero lidí v předem určený čas na předem určeném místě spojených jistou společnou myšlenku (stejně oblečení, chování apod.) V tomto případě se jednalo o tanec - [http://www.youtube.com/watch?feature=player\\_embedded&v=\\_DaqnvldPE](http://www.youtube.com/watch?feature=player_embedded&v=_DaqnvldPE)

<sup>48</sup> STANKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 110

skupinou jsou **podpůrní pracovníci**, kteří zabývají činnostmi, které přímo se službou nesouvisí, ale vytváří podmínky k tomu, aby mohla bezchybně fungovat. Jedná se o personální či nákupní oddělení. Službu kromě těchto pracovníků dotváří i zákazníci, kteří svým postojem a jednáním a též ústním šířením informací o službě dotváří její obraz, ať už špatný nebo dobrý.<sup>49</sup>

Jelikož zaměstnanci hrají klíčovou roli, měla by firma mít propracovaný systém, ve kterém má vyřešeno, jakým způsobem a jaké zaměstnance bude nabírat. Jak je bude odměňovat, jestli pouze finančně nebo i zaměstnaneckými výhodami. Jak je bude vzdělávat a trénovat, a též kontrolovat a monitorovat. Též by měla jasně určit, jakou možnost kariérního postupu má zaměstnanec při dobrém výkonu.<sup>50</sup>

Současnou tendencí ve službách je omezování závislosti na lidských zdrojích díky využívání technologii, jako je telefon, internet, či automatizované pokladny. Například v Tesco byly zavedeny automatické pokladny, kde se zákazník odbaví sám, aby se ušetřily platy několika pokladních, přesto u nich stojí jedna pokladní, která vysvětluje, co má zákazník udělat, či co udělal špatně, že s ním pokladna nechce komunikovat. Toto nahrazení člověka strojem vedlo k jenom částečné úspoře mzdových nákladů, protože všude kde se objeví nová technika, musí být i někdo, kdo zákazníkovi vysvětlí, jak s ní pracovat. Existují však služby, kde se člověk strojem nahradit nedá, jako jsou třeba kadeřnictví nebo pedikúra.<sup>51</sup>

### 1.2.6 Proces

Procesy zahrnují veškeré činnosti, postupy a mechanismy od vzniku výroby služby až po její dodání zákazníkovi. Hlavní důraz se zde klade na organizaci a řízení procesů, neboť se mohou v průběhu času měnit. Některé služby jsou totiž více využívány v určité hodiny – MHD, určité dny – diskotéky, týdny, měsíce – venkovní koupaliště či sezóny – hotely. Procesy se dají rozdělit do třech kategorií. Do první patří veškeré **předprodejní činnosti**, jako je stanovení, jak by měla služba vypadat, jak by se mělo komunikovat se zákazníkem, jak má vypadat reklama nebo jak poskytovat informace a technickou podporu. Potom následují **prodejní činnosti**, které zahrnují řadu procesů od zpracování objednávky přes časování a úroveň služeb, podpůrné služby, monitorování prostředí, financování k předvedení a dodání služby zákazníkovi. Ve třetí kategorii nalezneme **poprodejní činnosti** jako je vyřizování

---

<sup>49</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 111

<sup>50</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 111-112

<sup>51</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 113

stížností a reklamací a jejich náprava a též prostředky zpětného kontaktu od zákazníků, abychom věděli, jak vnímají naši službu.<sup>52</sup>

Procesy poskytování služeb ovlivňuje především neoddělitelnost služeb od zákazníka a jejich pomíjivost. Při poskytování služby dochází většinou k přímému kontaktu zákazníka se službou v určitém časovém období. Pokud je služba poskytnuta a spotřebována přímo v okamžiku interakce, jedná se o službu s vysokým kontaktem se zákazníkem. Patří sem třeba samoobslužné čerpací stanice nebo bufety. Opakem je služba s nízkým kontaktem se zákazníkem, kdy lze část procesu poskytování služby realizovat bez jeho přímého zapojení. Jedná se třeba o zajištění tlumočnicka po městě a zákazník za tento vyšší komfort, kdy si nemusel zařizovat tlumočnicka sám, obvykle musí zaplatit vyšší cenu.<sup>53</sup>

Dále jsou procesy poskytování služby ovlivňovány tím, zda je příjemcem poskytování služby zákazník nebo předměty v jeho vlastnictví či správě, a mírou zapojení hmotných prvků do poskytování služby. Charakterizují se tři systémy procesů poskytování služeb. **Masové služby**, které jsou charakteristické nízkou osobní interakcí a je možné nahradit lidskou silou mechanizací a automatizací. **Zakázkové služby**, kde se přizpůsobují některé prvky nabídky potřebám zákazníků. **Profesionální služby**, které jsou poskytovány specialisty a vyžadují zpravidla vysokou kvalifikaci poskytovatele služby.<sup>54</sup>

Při řízení služeb si musíme uvědomit jejich kritická místa. Často to bývá místo prvního kontaktu zákazníka s firmou, jako je recepce, vrátnice či vstupní hala, kde si zákazník vytváří prvotní dojem o službě. Pokud zákazník vejde do omšelé budovy, která vypadá, že pamatuje lepší časy, nebude mít takovou důvěru v kvalitu poskytovaných služeb, jako když vejde do nově vymalované a vybavené místnosti. Není to však jediné kritické místo, dalšími jsou doplňkové služby jako záruky, bezplatné informace nebo šálek čaje či kávy zdarma, které nás odlišují od konkurence a zlepšují kvalitu nabízených služeb a tím i hodnotu pro zákazníka. Nejlepší je projít všemi procesy jako zákazník, abychom zjistili, kde mohou nastat problémy.<sup>55</sup>

Dalšími metodami, jak zjistit, které procesy by mohly být problematické, je metoda kritické cesty a teorie omezení. **Metoda kritické cesty** slouží k odhalování kritických míst a k zlepšení kvality služeb. Graficky se znázorní všechny činnosti související se službou, ať už viditelné pro zákazníka nebo ne. Jejich analýzou zjistíme, kde máme časové rezervy, kde jsou kritické procesy a určíme, jakým způsobem se mají řešit problémy, které u nich nastanou. S

---

<sup>52</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 114

<sup>53</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 115

<sup>54</sup> VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. str. 180

<sup>55</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 116

využitím **teorie omezení** analyzujeme pro změnu úzká místa, která brzdí celý proces, jelikož je zde kapacita menší než požadavky, například masér má volný termín až za 14 dní, ale zákazník bolí záda dneska. Je pak jasné, že nebude čekat dva týdny, ale najde si jiného maséra, který mu pomůže od bolesti. Aby firma takto neztratila zákazníka, musí mít připraveného dalšího maséra, který může vzít zákazníka dřív a hledat dál, zda nemá ještě někde jinde další úzké místo.<sup>56</sup>

### 1.2.7 Materiální prostředí

První vjemy a dojmy, které zákazník získá při vstupu do prostor, kde je služba poskytována, jsou úzce spojené s materiálním prostředím, jenž navodí příznivé nebo nepříznivé očekávání, např. elegance, profesionalismu, pochmurnosti, luxusu, srdečnosti, vstřícnosti. První dojem bývá nejsilnější a nejdéle přetrvává.<sup>57</sup> Jak ovlivňuje navozená nálada pocity zákazníka můžeme vidět v tabulce č.1

Tabulka č. 1: **Jak ovlivňuje navozená atmosféra pocity zákazníka**

Navozená atmosféra	Zákaznická odezva
elegance	úroveň, styl
profesionalismu	důvěra, pocit bezpečí
vstřícnosti	pocit radosti
pochmurnosti	smutek, pocit omezování
srdečnosti	pohodlí, pocit vítaného hosta
luxusu	výjimečnost, kvalita, vysoké ceny

Zdroj: Vašítková, M., 2008

Prvky materiálního prostředí musí být v souladu s identitou firmy, což zahrnuje způsob komunikace firmy se zaměstnanci a se zákazníky. Jak se prezentuje navenek slovními symboly, jednáním a materiálními symboly jako je vzhled budov, jednotné oděvy zaměstnanců apod. Na základě těchto prvků si zákazník hned při vstupu uvědomí jaká firma je a co od ní může očekávat.

Prvním prvkem je **exteriér firmy**. Do něho můžeme zahrnout rozvržení prostoru budovy, symetrie, proporce staveb, strukturu materiálů a barvy, které tvoří základ, parkování, výtahy, bezbariérový přístup atd. Přitom musíme vzít do úvahy, jak se u nás bude klient cítit a zároveň musíme dodržet funkčnost prostoru a všechny bezpečnostní a legislativní předpisy. Druhým prvkem je **interiér**, který vytváří atmosféru, pocit vítaného hosta nebo naopak

<sup>56</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 116-117

<sup>57</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 117

bariéry. Zvolené vybavení interiérů musí splňovat požadavky na funkčnost, na technologické uspořádání.<sup>58</sup> Patří sem nábytek, výzdoba, květiny, celková příjemnost a pohodlnost místností, např. židle u kadeřnice, nebo automaty na vodu v bankách, či volné připojení na internet v kavárnách. Třetím prvkem je **osvětlení**, u něhož musíme stanovit intenzitu a barvu a též způsob osvětlení tak, aby vytvářelo potřebnou atmosféru a zároveň vyhovovalo bezpečnosti práce. Čtvrtým prvkem je **značení**, což jsou grafické zprávy, symboly a označení, které jsou výrazným prvkem komunikace v sektoru služeb, jelikož obrázek či symbol je výmluvnější než tisíce slov a podle značení se zákazník orientuje v prostoru podle toho, co požaduje, např. potřebuje taxi, hledá tabulku s nápisem taxi. Pátým prvkem jsou **barvy**, které spolu s osvětlením útočí na jeden ze základních receptorů vnímání, a to na zrak. Barvy dokáží výrazně ovlivnit náladu zákazníka. Je proto důležité zvolit nejen barvy exteriéru a interiéru, ale také barvy v logu, na firemním oblečení a propagačních materiálech firmy, jako jsou propisky, vstupenky apod. Šestým prvkem, který ovlivňuje zákazníka, jsou **vůně**, protože přitahují zákazníka do obchodu a navozují příjemné prostředí, např. v čajovnách. Sedmým prvkem je **hudba**, která dokresluje atmosféru pohody, a proto bývá používána v restauracích a čekárnách, nebo i ve výtažích. Kombinací všech těchto prvků firma dotváří celkovou atmosféru služby, a proto musí dopředu určit, jakým způsobem chce působit, např. vesele, kreativně, luxusně.<sup>59</sup>

### 1.3 Kvalita služeb

Kvalita služeb je subjektivní, velmi závisí na individuálních potřebách a očekáváních, a proto je její kvalita měřena různými kritérii. Tato kritéria se nazývají jakostní charakteristiky a liší se podle organizace, druhu a důležitosti služby, povahy zákazníka apod.<sup>60</sup> Zákazníci si vytvářejí očekávání o službě na základě mnoha zdrojů, jako jsou minulé zkušenosti, ústní doporučení a reklama. Lze říci, že zákazníci porovnávají vnímanou službu a očekávanou službu. Pokud vnímaná služba je horší než očekávaná, jsou zákazníci zklamaní a pravděpodobně již nikdy tohoto poskytovatele služeb nevyužijí. Pokud vnímaná služba splní nebo překročí očekávání, jsou ochotni použít daného poskytovatele znovu. Parasuraman, Zeithaml a Berry vytvořili model kvality služeb a ukázali na něm, kterých pět rozdílů určuje neúspěch nabízené služby.<sup>61</sup>

---

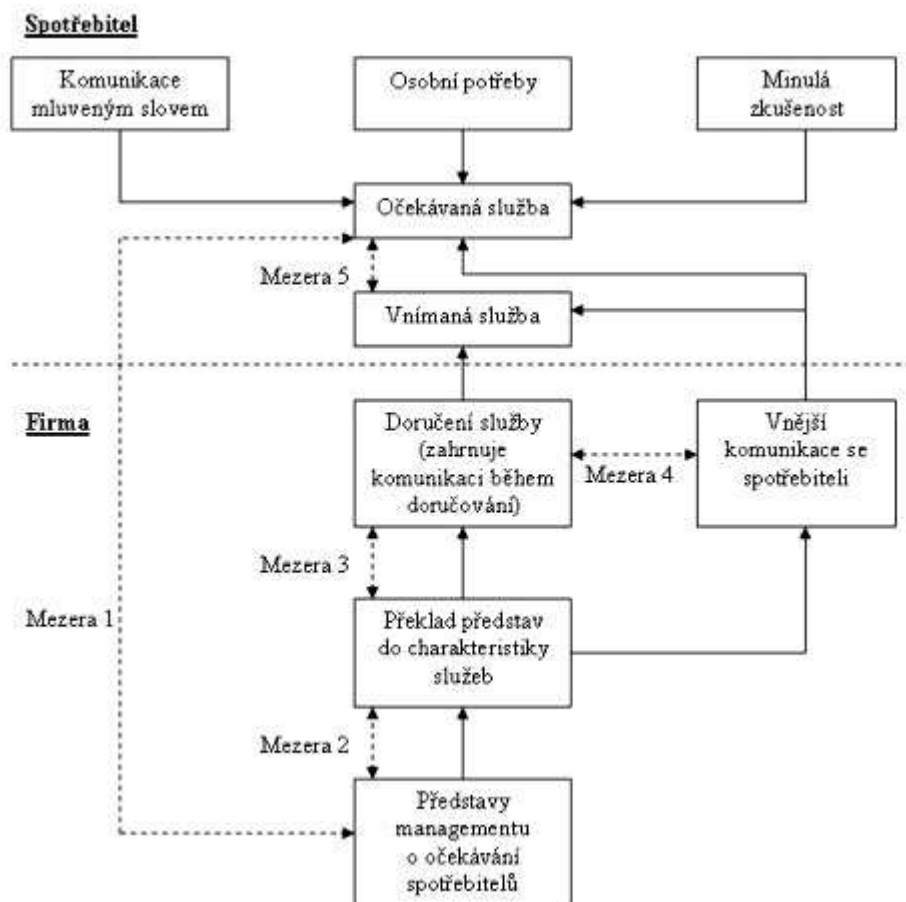
<sup>58</sup> JANEČKOVÁ, L.; VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb*. Praha : Grada Publishing, 2001. str. 147

<sup>59</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 117-118

<sup>60</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 86

<sup>61</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 450

Obrázek č. 1: Model kvality služeb



Zdroj: KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management* 2007. str. 451

**Mezera mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu** – management vždy nevnímá správně, co zákazníci chtějí. Majitel fitcentra se domnívá, že je potřeba více posilovacího náčiní, ale zákazníci by ocenili více skupinových lekcí, nebo pomoc trenéra.

**Mezera mezi vnímáním managementu a specifikací kvality služby** – management vnímá správně přání zákazníků, ale nenastaví standardy, jak by měla služba vypadat. Majitel fitcentra zvýší počet lekcí, ale nezajistí na ně kvalifikovaného cvičitele, takže jsou cvičící ponechání vlastnímu úsilí.

**Mezera mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím** – zaměstnanci jsou špatně vyškolení, neochotní nebo neschopní postupovat podle stanovených standardů. Tyto standardy si mohou dokonce protiřečit,<sup>62</sup> např. u technické podpory O<sub>2</sub>, kdy se operátoři mají zákazníkům věnovat maximálně a zároveň stihnout hovor do šesti minut.<sup>63</sup>

**Mezera mezi poskytováním služeb a externí komunikací** – očekávání zákazníků jsou ovlivněna výroky představitelů firmy a reklamou. Zákazník přijde do fitcentra očekávajíc

<sup>62</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 450-451

<sup>63</sup> Osobní rozhovory s Tomášem Gavlasem, operátorem technické podpory O<sub>2</sub>

velké prostory na skupinová cvičení a pak zjistí, že uprostřed místnosti jsou dva sloupy, které ztěžují pohled na cvičitele. **Mezera mezi vnímanou a očekávanou službou** - je tehdy, pokud zákazník vnímá chybně kvalitu služby. Cvičitel ve fitcentru požádá zákazníka, aby šel dopředu k němu, protože špatně cvičí a potřebuje jej mít blízko sebe, aby ho mohl opravovat, ale zákazník si to vyloží tak, že dobře cvičí a jde dopředu jako vzor ostatním.<sup>64</sup>

Když zkoumáme kvalitu služeb, měli bychom se zaměřit na tři aspekty, jimiž je hledisko zákazníka, hledisko marketingové koncepce firmy a konkurenční hledisko. **Hledisko zákazníka** – jak zákazník vnímá a posuzuje funkční a technickou kvalitu služby. **Hledisko marketingové koncepce organizace** – snažíme se zjistit, nakolik je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií firmy. **Konkurenční hledisko** – zákazníci mohou být spokojeni se službami naší firmy, ale pokud konkurence nabídne vyšší úroveň služeb a zákazníci to zjistí, hrozí nebezpečí, že přejdou právě ke konkurenci.<sup>65</sup>

### 1.3.1 Hodnocení kvality služby z pohledu zákazníka

Na základě modelu kvality služeb bylo určeno těchto pět determinantů kvality služeb. Schopnost vykonat službu **spolehlivě** a bezchybně. **Ochota** pomáhat zákazníkům a okamžitě jim vyhovět. **Jistota** díky znalostem, zdvořilosti zaměstnanců a jejich schopnosti vzbudit důvěru. Použití **empatie** k poskytnutí individuální a starostlivé pozornosti zákazníkům. A **hmotné prvky** jako technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemnosti<sup>66</sup>

Pro hodnocení kvality služeb z pohledu zákazníka se využívá několika metod. Patří tam průzkumy kvality služeb, metoda SERVQUAL nebo technika kritických případů.

**Průzkumy kvality služeb** – jedná se o hodnocení kvality služeb skrze průzkumy názorů zákazníků. Nejčastější formou průzkumu je dotazování, ať už ústní, telefonickou, elektronickou nebo písemnou formou. Do průzkumu se řadí i tzv. stálé zákaznické panely, kde se pravidelní zákazníci dané služby scházejí na žádost firmy poskytující služby a sdělují své názory na kvalitu služby. V menších firmách se využívá jednoduchá metoda hodnocení kvality služeb a tou je analýza stížností.<sup>67</sup>

**Metoda SERVQUAL** – jedná se o nejvíce propracovanou metodou hodnocení kvality služeb. Umožňuje hodnotit různé prvky kvality, kterých je celkem 22, např. správné provedení služby napoprvé, rychlost služeb, zdvořilost pracovníků, výhodné otevírací hodiny, vizuálně

---

<sup>64</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 451

<sup>65</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 196

<sup>66</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 451

<sup>67</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 197

atraktivní prostředí.<sup>68</sup> Zákazník je dotázán, aby na příslušné škále, například od 1 do 5, před poskytnutím služby uvedl, jakou úroveň služby očekává a po skončení na jaké úrovni mu ve skutečnosti byla služba poskytnuta.<sup>69</sup>

**Technika kritických případů** – slouží k identifikaci vzniku zdroje uspokojení nebo neuspokojení zákazníků poskytovaných služeb. Je založena na souhrnu přímých rozhovorů se zákazníky, kteří popisovali, co jim ze služby nejvíce utkvělo v paměti. Poté se tyto situace analyzují.<sup>70</sup>

### 1. 3.2 Hodnocení kvality služeb z pohledu organizace

Organizace může k hodnocení kvality služeb využít dvě metody – audit a mystery shopping čili „utajený nákup“.

**Audit** – je přezkoumání nezávislou osobou veškerých činností a procesů, týkajících se našich služeb a jeho cílem je zvýšení hodnoty a zdokonalení procesů a činností ve firmě. Výstupem je auditorská zpráva s hodnocením rizik, návrhy jak je snížit a co udělat pro zlepšení řídicích a kontrolních činností firmy. Nevýhodou je určitá „umělost“ zkoumaného, jelikož audit probíhá v kontrolovaných podmínkách, což běžně není.<sup>71</sup>

**Mystery shopping** – je speciálním druhem výzkumu kvality služby, kdy nezávislé osoby provádějí utajený nákup služby. Tyto pověřené osoby, které většinou pracují pro některou z výzkumných agentur se zaměřují na chování prodejců, na jejich odborné znalosti a celkový průběh poskytování služby. Hodnotí se i materiální prvky, jako je vzhled provozovny, čistota a jiné. Jeho účelem je vyhodnotit úroveň poskytovaných služeb a na základě toho poskytnout návrhy pro vylepšení kvality.<sup>72</sup>

---

<sup>68</sup> KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2007. str. 452

<sup>69</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 198

<sup>70</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha : Grada Publishing, 2008. str. 199

<sup>71</sup> Wikipedie. *Interní audit*. [online] Citováno 8.2.2013. Dostupné na

[http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD\\_audit](http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_audit)

<sup>72</sup> STANKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 74



## 2. Mystery shopping

Zvolila jsem mystery shopping k podrobnějšímu představení, neboť pracuji jako mystery shopper a myslím si, že se jedná o zajímavou marketingovou techniku. Slouží k zjištění reálných nedostatků v prodeji a v komunikaci společnosti se zákazníkem. Výsledky vedou k odstraňování těchto nedostatků, čímž přispívají k celkovému zlepšování úrovně poskytovaných služeb zákazníkům. Posláním mystery shoppera je proto zjišťovat informace pro management firmy, který je využije ke zkvalitňování péče o zákazníka.<sup>73</sup> Mystery shopping se odlišuje od ostatních výzkumných technik tím, že zkoumaný subjekt neví, že je předmětem výzkumu, protože by tato znalost mohlo vést k neobvyklému chování a tudíž k znehodnocení výsledků.<sup>74</sup>

Základem výzkumu je dotazník, který je sestaven na základě spolupráce agentury provádějící mystery shopping a firmy, jež si jej objednala. „Dotazník vychází ze standardů obsluhy, v nichž firmy školí a procvičují své prodejce,“ vysvětluje Barbara Hrabalová. „Tahle část pak dokáže poměrně přesně zhodnotit objektivní prvky prodeje. Ovšem důležitá je i subjektivní část hodnocení mystery shoppera, protože prodejce třeba splní standardy obsluhy, ale vyjde najevo, že se tváří tak kysele, že zákazníka spíš odrazuje.“ Hrabalová dále říká, že mnoho prodavačů má odborné znalosti a je schopno vysvětlit zákazníkovi každou drobnost, ale neumí poté správně zboží prodat.<sup>75</sup>

Jak je uvedeno výše, pomocí mystery shoppingu se hodnotí kvalita služeb, ale tato technika má mnoho variant. Nejobvyklejší formou je **Mystery Shopping**, kdy se hodnotí obsluha zákazníků na prodejnách. Hodnotí se vše od prostředí, pozdravu přes prezentaci služeb, zodpovídání otázek a celkového přístupu k zákazníkovi až k závěrečné snaze službu prodat a rozloučení. Dále je zde **Mystery Calling**, kdy se hodnotí úroveň pracovníků call center. Volání bývá obvyklé nahráváno a hodnotí se, zda operátor dodržel všechny náležitosti jako je pozdrav, úvodní dotaz, jak rychle a dobře vyřešil požadavek volajícího a zda se zdvořile rozloučil. **Mystery Mailing** - sleduje úroveň stále více využívané emailové komunikace pracovníků se zákazníky. Z fiktivních adres jsou zasílány emaily pomocí nichž se zjišťuje rychlost odpovědi a kvalita zaslaných informací. **Mystery Flying** slouží k hodnocení obsluhy zákazníků na palubách letadel. **Mystery Clicks** je využíváno k hodnocení internetového prodeje a komunikace se zákazníkem. Je hodnoceno vše od složitostí

---

<sup>73</sup> Market Vision. Příručka Mystery Shoppera. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na [https://www.marketvision-spring.com/data/project\\_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf](https://www.marketvision-spring.com/data/project_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf)

<sup>74</sup> STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. str. 77

<sup>75</sup> Strategie.e15.cz. *Mystery shopping aneb agenti jdou do boje*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://strategie.e15.cz/special/mystery-shopping-aneb-agenti-jdou-do-boje-408728>

objednávání přes zodpovídání dotazů až po odeslání objednávky. **Motivation Based Mystery Shopping** je mystery shopping, kdy jsou kontrolování prodejci, kteří jsou motivováni odměnami za dobrá hodnocení získaná při mystery shoppingu. **Competitive Mystery**, který je označován také jako competitive benchmarking nebo konkureční benchmarking, zaměřuje se na specifické produkty, procesy nebo metody používané přímými konkurenty organizace. V tomto případě je kladen větší důraz na etiku. Po mystery shopperovi je požadováno, aby kontroloval a hodnotil pouze věci, které může zjistit jakýkoliv zákazník konkurence.<sup>76</sup> **Merchandising Audit** se používá při kontrole a hodnocení merchandisingových a jiných promoakcí. Zvláštním druhem mystery shoppingu je **Audio Mystery Shopping**, kdy jsou pořizovány audionahrávky pro účely coachingu a přesnějšiho hodnocení prodejců. **Real Customer Mystery Shopping** což jsou projekty, kdy v roli mystery shopperů vystupují skuteční zákazníci, jedná se především o situace, kdy zákazníka nelze „simulovat“, tj. zákazník musí vykazovat skutečnou historii.<sup>77</sup> S mystery shoppingem souvisí ještě další dva základní pojmy – mystery shopper a mystery story.

**Mystery shopper** je vyškolený pozorovatel, jehož úkolem je přijít na kontrolované místo jako potencionální nebo stávající zákazník s předem nastudovaným scénářem tzv. mystery story. Návštěvu by měl provádět sám, pokud scénář neurčí jinak. Během své návštěvy prodejny sleduje kvalitu zákaznického servisu i další faktory, které ovlivňují prodej, měl by proto mít výborné pozorovací a komunikační schopnosti. Mystery shopper by se měl chovat uvolněně, aby nebylo poznat, že není obyčejný zákazník a měl by mít základní znalosti o oboru, v němž zrovna mystery shopping provádí, tj. pokud je poslán zkontrolovat prodej aut, měl by umět rozeznat značky aut a znát pojmy, které by mohly zaznít. Rozhodně by se neměl chovat konfliktně, ovlivňovat nějak svým jednáním výsledky návštěvy a pokud by zjistil, že se na prodejně nachází někdo, kdo by jej mohl identifikovat, okamžitě musí ukončit mystery shopping a vše ohlásit koordinátorovi. V průběhu trvání celého mystery shoppingu by měl komunikovat s agenturou a považovat všechny zjištěné skutečnosti za důvěrné. Kromě toho by měl mystery shopper splňovat určité věkové a vzhledové parametry, podle toho jak jsou definovány. Pokud by šla nakupovat mystery shopperka s rozměrnou postavou oblečení do obchodu, kde je největší konfekční velikost 42, prodávající by jí řekli pravděpodobně už na začátku, že větší velikosti nevedou a celá kontrola by tím byla ovlivněna, jelikož by mystery shopperka nemohla vyzkoušet služby prodávajících jako je poradenství při výběru apod.

---

<sup>76</sup> STUCKER, C. *The Mystery Shopper's Manual*. 6th ed. Sugar Land: Special Interest Publishing, 2005. str. 7

<sup>77</sup> Strategie.e15.cz. *Mystery shopping aneb agenti jdou do boje*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://strategie.e15.cz/special/mystery-shopping-aneb-agenti-jdou-do-boje-408728>

**Mystery Story** je scénář s přesně zadanými kritérii, podle kterých se mystery shopper musí chovat a odpovídat na otázky kladené prodejcem. Může se jednat o informativní scénář, kdy se mystery shopper ptá na službu, ale nakonec si ji nepořídí. V rámci tohoto scénáře se kromě obvyklých parametrů sleduje i jakým způsobem se prodávající vypořádá s odmítnutím a jestli se bude snažit zjistit, proč si mystery shopper nechce pořídit službu hned na místě. Dalším druhem je nákupní scénář, kdy mystery shopper jde na prodejnu si koupit zadanou službu a sleduje, zda prodávající učiní všechny nezbytné úkony spojené s prodejem zboží. Někdy bývá součástí nákupního scénáře i reklamace zboží následující den. Zde mystery shopper sleduje, jak prodávající reagují na reklamaci, zda reklamační procedura probíhá podle firemních standardů. Například v jednom řetězci s botami musí prodávající nejprve nabídnout výměnu zboží, pokud si zákazník nevybere, tak má nabídnout nabití karty v příslušné hodnotě pro příští nákup v daném řetězci a pokud i toto zákazník odmítne, musí mu vrátit peníze. Posledním druhem je servisní scénář, kdy jde mystery shopper na prodejnu s něčím, co je potřeba opravit, nebo aktivovat. Scénář je pro mystery shoppera nejdůležitějším dokumentem a proto je povinen si ho řádně nastudovat, aby neohrozil průběh mystery shoppingu. Pokud v průběhu návštěvy zazní otázka, která nemá ve scénáři přesně danou odpověď, mystery shopper odpovídá podle svých zkušeností nebo pravdy, ale vždy tak, aby nedošlo k rozporu se scénářem a následnému prozrazení.

## **2.1 Historie mystery shoppingu**

Mystery shopping vznikl na počátku 20. století, i když ještě tehdy neměl tento název a nesloužil ke zkvalitňování služeb. Začalo totiž docházet ke stále častějším krádežím v podnicích, které byly prováděné zaměstnanci. Byli proto najímáni soukromí detektivové (předchůdci dnešních mystery shopperů), kteří měli za úkol takovéto krádeže a podvody odhalit. Nejčastěji k těmto jevům docházelo ve čtyřicátých letech v bankách a maloobchodních prodejnách ve USA. V roce 1940 byl poprvé použit termín mystery shopping společností WilMart, což byla první společnost, jež nabízela služby v oblasti odhalování nepoctivosti. Jejich mystery shopper například vstoupil do banky, aby uložil hotovost a sdělil pracovníkovi banky, že doklad o vložení hotovosti na účet nepotřebuje. Cílem tohoto mystery shoppingu bylo zjistit, zda jej pracovník banky vypíše či ne. Pokud by jej nevypsal, nemusel by totiž vložit peníze na účet a mohl by si je ponechat, čímž by se mohl teoreticky dopustit krádeže. S rostoucím počtem společností, nabízejících tuto službu, začaly společnosti zahrnovat do svých zpráv informace týkající se prostředí, bezpečnosti a celkového přístupu k zákazníkům. V průběhu 70. a 80. let se změnilo zaměření ekonomiky z průmyslu na služby

a zjistilo se, že nekvalitně odváděné služby snižují zisk, což vedlo k většímu využívání mystery shoppingu.<sup>78</sup> S rostoucí konkurencí nabídky produktů a služeb a s rozvojem internetu se mystery shopping rozvinul naplno a je využíván k celkovému monitorování přístupu firmy k zákazníkům. Ve vlastní firmě ale i u konkurence se sleduje přístup k zákazníkovi, prodejní postupy a poskytování zákaznického servisu.<sup>79</sup> V České republice existují desítky společností, které se zabývají mystery shoppingem ať už jako jediným předmětem svého podnikání jako je Marketvision, s.r.o. nebo jako část portfolia výzkumných metod při zkoumání trhu jako je NMS Research, s.r.o.

## 2.2 Etika mystery shoppingu

Postupem času se začaly společnosti zabývající se mystery shoppingem sdružovat do organizací, které určily základní pravidla a standardy, jimiž by se měli mystery shoppingové projekty řídit. Patří mezi ně:

**Mystery Shopping Providers Association (MSPA)** je největší a nejvýznamnější světová asociace sdružující společnosti zabývající se mystery shoppingem. Sdružení působí po celém světě. Své pobočky má v Severní Americe, Evropě, Latinské Americe a též v Asii a Pacifiku. MSPA má za cíl zlepšit výkon, pověst a využití služeb mystery shoppingu po celém světě. Má více než 300 členů, mezi něž patří společnosti zabývající se marketingovým výzkumem, merchandisingem a organizace, které se specializují na poskytování služeb v oblasti mystery shoppingu. Členské firmy pracují se svými klienty na zavedení mechanismů pro měření a zlepšování úrovně služeb.<sup>80</sup> Hlavní cíle MSPA jsou: Definování profesních standardů a etiky. Vzdělávání poskytovatelů, klientů a zákazníků s cílem zlepšit kvality služeb. Zlepšit image mystery shoppingového průmyslu prostřednictvím veřejných vztahů a chování. Podporovat členy a další profesní svazy.<sup>81</sup>

**The Customer Care Institute (CCI)** je mezinárodní organizace se sídlem v USA, která pomáhá společnostem, aby zlepšily svoji péči o zákazníky. Organizují certifikační kurzy péče o zákazníka, kvalifikace a vzdělávání vedoucích pracovníků, vytvářejí programy na měření spokojenosti zákazníků, hodnocení péče o zákazníka, a další programy, jejichž cílem je zlepšit

---

<sup>78</sup> Ssanet.com. *History of Mystery Shopping*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na [http://www.ssanet.com/WEBS\\_home/history\\_of\\_mystery\\_shopping.htm](http://www.ssanet.com/WEBS_home/history_of_mystery_shopping.htm)

<sup>79</sup> NEWHOUSE, I. *Mystery Shopping Made Simple*. New York : McGraw-Hill Professional, 2004. str. 204

<sup>80</sup> MSPA Europe. *Mission*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.mspa-eu.org/en/mission.html>

<sup>81</sup> MSPA Europe. *Code of ethics & Standards*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.mspa-eu.org/en/code-of-ethics-and-standarts.html>

loajalitu zákazníků. Řídí a monitoruje výzkumy týkající se péče o zákazníky, identifikuje nové trendy, pořádá fóra a semináře pro modernizaci péče o zákazníky.<sup>82</sup>

**ESOMAR** podporuje, prosazuje a zvyšuje úroveň celosvětového průzkumu trhu. Byla založena roku 1948 s cílem podporovat hodnoty při marketingovém výzkumu a výzkumech veřejného mínění. ESOMAR umožňuje výměnu informací mezi 4 900 členy ve 130 zemích světa, a to prostřednictvím prosazování komplexního programu, který zahrnuje tematické konference, publikace a osvědčené postupy. Prosazuje také etická pravidla a aktivně podporuje samoregulaci a to ve spolupráci s celou řadou sdružení po celém světě. Členové se dohodli na dodržování ICC/ESOMAR mezinárodním kodexu při marketingových a sociologických výzkumech, který byl společně vypracován ESOMAR a Mezinárodní obchodní komorou (ICC) a je podporován významnými národními a mezinárodními profesními organizacemi po celém světě.<sup>83</sup>

**SIMAR** - je výběrové neziskové sdružení předních agentur výzkumu trhu a veřejného mínění působících v České republice. Určuje české kvalitativní standardy závazné pro členské agentury SIMAR. Dbá na dodržování vlastních etických a metodických standardů výzkumu trhu a veřejného mínění, které vycházejí z pravidel kodexu ICC/ESOMAR. Mystery shopperi a agentury musí zaručit, že byla respektována důvěrnost a aby získané poznatky neznevýhodnily či nepoškozovaly zkoumaný subjekt v jeho práci. Mystery shopping musí vždy odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Musí být vytvořeny odpovídající bezpečnostní záruky jak u klienta, tak ve výzkumné agentuře, aby byly zabezpečeny osobní údaje a nebyly přístupné pro neoprávněné subjekty. Ve všech případech se musí postupovat podle platné legislativy. Technika mystery shopping nesmí být využívána pro podporu distribuce či prodeje vyvoláváním zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku či službě. Stejně tak nesmí být využívány poznatky mystery shopping s úmyslem využít výsledky ke kárným opatřením či jiným způsobem znevýhodňování jednotlivců zúčastněných na studii.<sup>84</sup>

## 2.3 Proces mystery shoppingu

Když má společnost zájem o hodnocení kvality svých služeb a rozhodne se využít agenturu specializovanou na výzkum trhu a nikoliv vlastní zaměstnance, musí jasně určit, co

---

<sup>82</sup> Customer Care Institute. *About us*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.customercare.com/content/view/14/11/>

<sup>83</sup> Esomar. *About ESOMAR*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.esomar.org/about-esomar.php>

<sup>84</sup> SIMAR. *Mystery Shopping*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

přesně chce zkoumat, aby mohly agentury předložit své návrhy, ve kterých uvedou, jakým způsobem budou zkoumat, v jakém časovém období, kolik a kdy budou návštěvy prováděny a jaká bude celková cena. Také zde uvádí, proč by si měla firma vybrat zrovna je, dále tam uvádí reference od spokojených klientů. Jakmile se výběr zúží na 2 – 3 agentury, prezentují své návrhy většinou osobně a na základě této prezentace si firma vybere agenturu, se kterou bude spolupracovat.<sup>85</sup>

### 2.3.1 Přípravná fáze mystery shoppingu

Po podepsání smlouvy je v těsné spolupráci agentury a společnosti vypracován dotazník, který vychází ze standardů obsluhy, podle nichž společnost školí své prodejce. V dotazníku se používají uzavřené a otevřené otázky. Dle odpovědí na uzavřené otázky je možné zkontrolovat, zda prodávající něco udělali či neudělali. Může se jednat o dichotomickou otázku, kde lze vybrat to či ono, např. „Byl/a jste pozdraven/a při příchodu na prodejnu?“ Ano x Ne. Nebo o polynomickou otázku, kde je možné určit, co všechno by měly udělat, např. „Nabídl vám toto, toto a toto?“ Avšak stejně důležité jsou odpovědi na otevřené otázky, což je vlastně subjektivní hodnocení mystery shoppera. Pokud u otázky na pozdrav odpoví mystery shopper kladně, musí přejít na otázku: „Cítil/a jste se vítaný?“ Na základě těchto odpovědí zadavatel může třeba zjistit, že prodávající svůj pozdrav zavrčí, takže se zákazník rozhodně necítí vítaný, i když byl pozdraven.

Společně s dotazníkem agentura vytvoří scénář neboli **mystery story**, podle které se mystery shopper chová. Scénář je vytvářen na základě konzultace agentury s klientem. Musí být v souladu s vytvořeným dotazníkem. Znamená to, že pokud jde mystery shopper na prodejnu telefonního operátora s úkolem zjistit, jestli mu prodávající nabídne lepší tarif, než má teď u konkurence, musí se v dotazníku objevit otázky typu „Jste u nás nebo u konkurence?“, „Máte paušál nebo předplacenou kartu?“, „Kolik asi tak měsíčně utratíte?“ apod.

Každý projekt potřebuje odlišné mystery shoppery. Agentura na základě definovaných podmínek vybere mystery shoppery ze své databáze a osloví je před začátkem realizace mystery shoppingu pomocí emailu či sms. Na základě této nabídky se mystery shopper seznámí s konkrétní specifikací projektu – co má provést, v jakém časovém období, zda se proplácí nebo neproplácí cestovné a jaká je odměna za mystery shopping. Pokud mystery shopper chce na projektu pracovat, odešle zpět email nebo se přihlásí do internetové aplikace, kde sdělí, kdy návštěvy provede. Předtím si však naplánuje, kolik návštěv v jeden den

---

<sup>85</sup> Úvodní osobní školení NMS Research, s.r.o 28.5 2010

provede. To záleží na tom, o jaké lokality se jedná, zda má k dispozici automobil, nebo musí cestovat veřejnou dopravou. Pokud musí cestovat veřejnou dopravou, musí si zjistit, kudy a za jak dlouho se dostane z vlakových či autobusových zastávek na místo mystery shoppingu. V následujících emailech nebo v internetové aplikaci příslušné agentury jsou potřebné materiály jako je scénář, pokyny, dotazník.

V rámci spolupráce na projektu musí projít mystery shopper školením. Podle náročnosti projektu se volí různé formy školení. Pokud se jedná o rutinní mystery shopping, který mystery shopper provádí již poněkolkáté, není školení vyžadováno a mystery shopper si musí pouze přečíst sepsané pokyny. Pokud se jedná o méně náročný, ale nový projekt, je mystery shopper proškolen telefonicky. Je-li projekt velmi náročný, nebo pokud si to vyžaduje klient, je školení prováděno osobně. Kromě pracovníků agentury a mystery shopperů se ho účastní také zástupci společnosti, kteří se upozorňují na důležité faktory, které je nejvíce v dotazníku zajímají a případně odpoví dotazy mystery shopperů, pokud nechápou některé otázky v dotazníku. Občas bývá součástí osobní školení přehrání nahrávky s ideálním mystery shoppingem.

### **2.3.2 Realizace mystery shoppingu**

Jakmile mystery shopper sdělí termín a nastuduje si mystery story, musí začít navštěvovat přiřazené prodejny. Před vstupem do prodejny si všímá, jak vypadá prodejna a její okolí, u některých mystery shoppingu co je ve výlohách – někteří klienti požadují fotografický důkaz. Poté vstoupí do prodejny a hodnotí všechny faktory uvedené v dotazníku, jako je jméno a vzhled prodávajícího, vzhled interiéru, počet prodejců a zákazníků. Poté pokud nebyl okamžitě osloven, chvíli čeká, zda ho prodávající zaznamenají. Pokud se tak nestane, osloví prodávající sám s úvodním požadavkem z mystery story. Poté už je pasivní, reaguje pouze na otázky prodávajícího, nesděljuje mu nic navíc a zapamatovává si vše sdělené. Na konci dle typu mystery story, buď odchází s informacemi, nebo produktem, nebo vyřízeným servisním požadavkem. V mnoha případech se pořizuje během mystery shoppingu audio nahrávka. Mystery shopperovi potom nahrávku využívá při vyplňování dotazníků a klientovi slouží jako potvrzení, že mystery shopper vyplnil vše pravdivě. Audio nahrávka nesmí být pořizována, pokud předem klient neseznámil své pracovníky s tím, že mohou být nahráváni a právně to neošetřil.<sup>86</sup>

---

<sup>86</sup> Market Vision. Příručka Mystery Shoppera. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na [https://www.marketvision-spring.com/data/project\\_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf](https://www.marketvision-spring.com/data/project_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf)



Po skončení návštěvy je mystery shopper povinen co nejdříve vyplnit online případně papírový dotazník, nejpozději do 24 hodin od provedení mystery shoppingu. K vyplněnému dotazníku se přiloží případně audionahrávka. Ve většině případů je u ní požadováno namluvení úvodní identifikace – kde, kdy, někdy i kým byl záznam pořízen. Mystery shopper vyplňuje dotazník zásadně mimo prodejnu, ve které návštěva probíhala. Prodávající nesmí pojmout podezření, že byl kontrolován. Při vyplňování dbá mystery shopper na konzistentnost odpovědí, zvláště při škálových odpovědích používá stejná měřítka a stejnou míru kritičnosti pro hodnocení. Neexistují správné nebo špatné odpovědi, dotazník má poskytnout obraz o reálném stavu. Pokud mystery shopper váhá u odpovědi ano/ne nebo si není jist, dopíše do komentáře příslušnou vysvětlující poznámku. Například pokud je v dotazníku otázka, zda byly v provozu bankomat na pobočce banky a mystery shopper si během návštěvy bankomatu nevšiml, uvede proto „bankomat jsem neviděl“. Pokud vyhodnocuje otázku typu „Nabídl Vám prodávající...“, pak odpovídá „ano“ pouze v případě, že mu byly služby nabídl prodejce sám od sebe, aniž by se na ně musel mystery shopper zeptat. Ve všech dotaznících je místo pro komentáře. Komentáře jsou při hodnocení výsledků velmi důležité, protože v nich přibližuje celkový průběh návštěvy. Mystery shopper nesmí při vyplňování dotazníků porovnávat prodejny mezi sebou. U každé musí vyplnit dotazník tak, jako by byla jediná, kterou ten den navštívil.<sup>87</sup>

Po celou dobu realizace mystery shoppingu musí mystery shopper komunikovat s koordinátory projektu. Kromě sdělení dne návštěv jim musí potvrzovat, že ví o případných změnách v termínech týkajících se projektu, či doplňujících informací. Dále musí okamžitě nahlásit, pokud se z nějakého důvodu mystery shopping nepodařil – na prodejně je někdo známý, prodejna je mimořádně zavřená, nebo nepodařilo se nahrát audio nahrávku. Koordinátor mu potom sdělí, jak má postupovat dál, zda má návštěvu provést jindy, nebo jestli bude návštěva předána někomu jinému.

Kontrola mystery shopperů probíhá na základě sděleného času návštěvy, záznamu z kamer či z pořízené audio nahrávky. Pokud není pořizována audio nahrávka, nebo není možné zkontrolovat video záznam, provádí externí nebo interní zaměstnanci, kteří nepracují na daném projektu jako mystery shoppeři kontrolu osobně tak, že jsou na místě mystery shoppingu v době uvedené mystery shopperem a pozorují, zda mystery shopper návštěvu provedl tak jak řekl. Členskými agenturami SIMAR byl schválen kvalitativní standard v oblasti kontroly, který určuje rozsah kontroly a povinnou dokumentaci, ve které stojí, že

---

<sup>87</sup> Market Vision. Příručka Mystery Shoppera. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na [https://www.marketvision-spring.com/data/project\\_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf](https://www.marketvision-spring.com/data/project_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf)



kontrolováno bude 30 % rozhovorů. Povinnost kontroly odpadá u těch pozorování/rozhovorů, které jsou prováděny výhradně interními zaměstnanci. O všech těchto kontrolách bude proveden záznam. Kontrola v případě realizace výzkumu telefonicky je standardně řešena „příposlechem“<sup>88</sup>

### 2.3.3 Vyhodnocení mystery shoppingu

Jakmile je práce mystery shoppera ukončena, agentura zpracuje sebraná data a vyhodnotí je v souhrnné analytické zprávě, která obsahuje silné a slabé stránky prodávajících, porovnání s předcházejícími výsledky, pokud jsou dostupné. Dále jsou zde uvedena doporučení, jak optimalizovat procesy, školit personál nebo změnit prodejní postupy. Zpráva bývá vyhotovena v tištěné i elektronické formě ve formě prezentace výsledků. Závěrečného vyhodnocení výsledků se může někdy po dohodě zúčastnit i představitel agentury, který prezentuje zjištěné výsledky a zodpovídá na případné otázky týkající se detailního průběhu konkrétního mystery shoppingu.<sup>89</sup>

---

<sup>88</sup> SIMAR. *Mystery Shopping*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

<sup>89</sup> Topstest.sk. *Mystery Shopping*. Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.topstest.sk/category/Mystery-Shopping2-Mystery-Shopping>

### 3. Provedení vlastního mystery shoppingu

Cílem mé diplomové práce je provést mystery shopping u našich třech hlavních mobilních operátorů, jimiž jsou T-mobile, Telefónica O<sub>2</sub> a Vodafone, porovnat a zhodnotit jejich výsledky a na základě nich navrhnout případná doporučení. Tuto metodu výzkumu jsem si vybrala proto, že pracuji již skoro tři roky jako mystery shopper pro různé české agentury jako je Marketvision, NMS Research, Datamar ale i zahraniční jako je Helios Research a Checkstone. Mobilní operátory jsem si vybrala jako cíle mystery shoppingu proto, že mají alespoň jednu pobočku v každém větším městě a není problém v jednom městě zrealizovat návštěvy všech tří operátorů v jeden den. Nejprve bych však ráda představila jednotlivé mobilní operátory.

#### **T-mobile Czech Republic, a.s.**

Je německá holdingová společnost, která provozuje mobilní telefonní sítě ve dvanácti zemích jako je ČR, Slovensko, Německo, USA či UK. Začátkem bylo v roce 1985 provozování analogové mobilní sítě německým poštovním monopolem Deutsche Bundespost, který byl roku 1989 přetransformován a část týkající se mobilních sítí byla převedena pod nově vytvořenou část firmy Deutsche Bundespost Telekom. V roce 1995 byla přejmenovaná na Deutsche Telekom a zprivatizovaná v roce 1996. V roce 2002 byla kvůli mezinárodní srozumitelnosti přejmenovaná na T-mobile.<sup>90</sup>

V ČR začala provozovat svoji mobilní síť ve spolupráci s Českými radiokomunikacemi pod názvem Paegas v roce 1996 jakožto druhá v pořadí po Telefonice. O osm let později prostřednictvím jimi ovládaného konsorcia odkoupili část akcií od Českých telekomunikací a stali se majoritním akcionářem. Vzápětí byla síť přejmenována na T-mobile.<sup>91</sup> V roce 2009 získala od Českých radiokomunikací 100 tisíc zákazníků využívajících pevné připojení a díky tomu se stala druhým největším poskytovatelem ADSL v ČR.<sup>92</sup> V roce 2011, kdy byla na trhu už 15 let, měla více jak 5,4 milionu zákazníků a též nejrychlejší a nejširší síť pro poskytování mobilního internetu.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> Wikipedie. *T-mobile*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://en.wikipedia.org/wiki/T-Mobile>

<sup>91</sup> Wikipedie. *T-mobile*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/T-Mobile>

<sup>92</sup> T-mobile. *Výroční zpráva T-mobile 2009*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual\\_report\\_2009\\_CZ.pdf](http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2009_CZ.pdf)

<sup>93</sup> T-mobile. *Výroční zpráva T-mobile 2011*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual\\_report\\_2011\\_CZ.pdf](http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2011_CZ.pdf)

## **Telefónica O<sub>2</sub> Czech Republic, a.s.**

Předchůdcem Telefoniky byla společnost Eurotel, která vznikla v roce 1991 jako společný projekt mezi Českým Telecomem a konsorciem Atlantic West a která měla pětiletou výhradní licenci na provozování analogové mobilní sítě. V roce 2003 Český Telecom odkoupil podíl svého partnera a stal se jediným společníkem a o dva roky později se byl Český Telecom zprivatizován, sloučen s Eurotelem a přejmenován na Telefónica O<sub>2</sub> Czech Republic.<sup>94</sup>

Tato firma patří do mezinárodní skupiny Telefónica O<sub>2</sub> a jako jediná v České republice provozuje nejen mobilní síť, ve které má zhruba pět miliónů zákazníků, ale i pevné linky, jež využívá asi jeden a půl miliónů zákazníků a které jsou využívány spíše pro internetové připojení, než pro volání.<sup>95</sup> Před jedenácti lety tomu bylo naopak, kdy ze skoro čtyř miliónů pevných linek pouze 261 tisíc bylo využíváno pro internetové připojení.<sup>96</sup> Toto je důsledkem rozvoje internetu a nárůstu jeho využití pro přenos dat, hudby, videí.<sup>97</sup>

## **Vodafone Czech Republic, a.s.**

Společnost Vodafone Group Plc patří mezi největší mobilní operátory na světě, působí celkem ve více než třiceti zemích a vznikla již roku 1982 ve Velké Británii. První hovor se však v jeho síti uskutečnil o tři roky později, v roce 1985. Dalším mezníkem byl rok 1991, když Vodafone spojil první mezinárodní hovor. Jednalo se o volání z Velké Británie do Finska. Dnes je mezinárodní hovor označován mezi operátory jako roaming a považujeme ho za standardní službu poskytovanou mobilními operátory. V minulosti to byl ale velký pokrok. Jako první operátor v Británii spustil Vodafone v digitální síti SMS neboli krátké textové zprávy.<sup>98</sup>

Stejně jako ostatní dva mobilní operátoři začínala tato společnost pod jiným jménem a ve vlastnictví jiné firmy. Jednalo se o konsorcium Český mobil, které jako třetí v pořadí začalo v roce 2000 poskytovat své mobilní služby na českém trhu. Síť byla nazvána Oskar a rychle získávala zákazníky díky nižším cenám, strategií firmy bylo totiž umožnit mobilní

---

<sup>94</sup> Wikipedie. *Eurotel*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Eurotel>

<sup>95</sup> Telefonica. *Finanční výsledky za leden až září 2012 - Meziúmní zpráva*. [online] Citováno 26.12.2012.

Dostupné na [http://www.telefonica.cz/file\\_conver/297482/121106\\_T CZ\\_3Q\\_2012\\_results\\_cz\\_final\\_web.pdf](http://www.telefonica.cz/file_conver/297482/121106_T CZ_3Q_2012_results_cz_final_web.pdf)

<sup>96</sup> Telefonica. *Výroční zpráva 2001*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://www.telefonica.cz/file\\_conver/27595/vyrocní\\_zpráva\\_2001cj.zip](http://www.telefonica.cz/file_conver/27595/vyrocní_zpráva_2001cj.zip)

<sup>97</sup> Telefonica. *O společnosti*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti/>

<sup>98</sup> Vodafone. *Skupina Vodafone*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/historie-a-fakta/skupina-vodafone/>

telefonováním každému,<sup>99</sup> což si mohla dovolit především díky tomu, že prodávala své služby skrze přímý prodej po telefonu a po internetu. V roce 2004 se firma přejmenovává na Oskar mobil a v roce 2005 je převzata skupinou Vodafone, která se přístup Oskaru natolik zalíbil, že se jej rozhodla zachovat a spojit jej se svojí pozicí mezinárodní skupiny.<sup>100</sup> V současné době má Vodafone více jak tři milióny zákazníků.

### **3.1 Mystery stories „Jakou máte nabídku?“ a „Chtěla bych obal na mobil.“**

Při mystery shoppingu je základem scénář, tzv. mystery story, se kterým jde mystery shopper na prodejnu a dotazník ve kterém hodnotí výstupy z uskutečněné návštěvy. Pro svoji diplomovou práci jsem na základě svých zkušeností vytvořila dva scénáře.

#### **Mystery story „ Jakou máte nabídku?“**

První z nich je velmi jednoduchý a univerzální, kdy se mystery shopper zajímá o nabídku daného operátora a cílem je zjistit, co mu bude nabídnuto.

Mystery shopper přijde na prodejnu a nechá se oslovit prodejcem, tj. stoupne si někam do prostoru prodejny. Pokud je v prodejně fronta, stoupne si do ní, pokud je zde lístečkový systém, vezme si lístek. Pokud by v prodejně nebyla fronta a ani pořadový systém a přesto si prodejce mystery shoppera nevšiml, musí jej mystery shopper oslovit sám. Jakmile přijde na řadu, nebo osloví sám prodejce, řekne mystery shopper: „Zajímalo by mne, co nabízíte.“ Věta nemusí zaznít přesně takhle, je možné si ji upravit tak, aby vyhovovala stylu vyjadřování mystery shoppera, ale základní požadavek musí být zachován.

Úlohou prodejce je zjistit všechny potřebné informace k tomu, aby nabídl mystery shopperovi ten nejlepší tarif či jiné řešení. Měl by zjistit, kterého operátora mystery shopper využívá, kolik provolá, jestli má paušál nebo předplacenou kartu, zda má nějaké číslo na které volá častěji, zda podniká, je studentem apod. Mystery shopper je spíše pasivní, sám od sebe nedává žádné informace, sděluje jen to, na co je tázaný. Pokud prodejce pouze předá materiály či odkáže na internetové stránky, mystery shopper poděkuje a rozloučí se. Správně by takováto situace neměla nastat, neboť jsou prodejci školeni na to, aby sdělovali informace a pokusili se přimět zákazníka k uzavření obchodu.

---

<sup>99</sup> Mobil.idnes.cz. *Třetím operátorem se stává Český mobil.* [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://mobil.idnes.cz/tretim-operatorem-se-stava-cesky-mobil-dyy-/mobilni-operatori.aspx?c=990930\\_0047995\\_mob\\_operatori](http://mobil.idnes.cz/tretim-operatorem-se-stava-cesky-mobil-dyy-/mobilni-operatori.aspx?c=990930_0047995_mob_operatori)

<sup>100</sup> Mobil.idnes.cz. *Vodafone střídá Oskara. Láká na měsíc volání zdarma.* [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://mobil.idnes.cz/vodafone-strida-oskara-laka-na-mesic-volani-zdarma-fv9-/mobilni-operatori.aspx?c=A060130\\_234834\\_mob\\_operatori\\_brz](http://mobil.idnes.cz/vodafone-strida-oskara-laka-na-mesic-volani-zdarma-fv9-/mobilni-operatori.aspx?c=A060130_234834_mob_operatori_brz)

Na dotazy prodejce odpovídá mystery shopper podle těchto informací:

a) Současná situace

- Operátor, kterého v současnosti využíváte: Mystery shopper vybere konkurenčního prodejce.
- Využívaná služba a její název: Předplacená karta a název, který tam byl již při pořízení.
- Přibližná útrata, její rozložení a ceník: Cca 400 Kč – volání a SMS do všech sítí. Netuší, jestli více volá nebo píše. Cena volání asi šest korun, SMS asi dvě koruny, ale nikdy se tím nezabýval.
- Často volaná čísla: Ano – rodiče a přítel.
- Zvýhodnění a smlouva: Oboje ne.
- Okolí mystery shoppera: Nevíte, u koho mají volání a internet a ani ho to nezajímá.

b) Co by se mystery shopperovi líbilo

- Pokud se prodejce zeptá, zda by mystery shopper chtěl více volat nebo ušetřit, zvolí si možnost více volat, sám od sebe ale tuto informaci nesděljuje. Mystery shopper se chová jako zákazník, který by chtěl za při přibližně stejné útratě 400 – 500 korun více volat a posílat SMS.
- Když prodejce přesvědčivě představí mystery shopperovi službu, která umožňuje volat na vybraná čísla neomezeně, souhlasí mystery shopper s jejím zahrnutím do konečného řešení.
- Pokud mystery shopperovi nabídne internet v mobilu, reaguje kladně, pouze pokud mu ukáže, jak služba funguje, dovolí mu si ji vyzkoušet a zároveň mu sdělí potřebné informace. Když tak neučiní, sdělí mystery shopper, že si nedokáže představit, jak to vlastně funguje a že tedy nemá zájem.

c) Co by se mystery shopperovi nelíbilo

- Nový telefon nepotřebuje, se současným je spokojený.
- Mobilní připojení na internet nepotřebuje, doma máte wi-fi a v práci také. Když jede na dovolenou, chce si odpočinout a notebook s sebou nebere, a tudíž nemá pro mobilní internet využití.
- V prodejně O2 a T-mobile odmítne i digitální televizi.

Pokud se prodejce zeptá mystery shoppera na něco jiného, odpovídá tak, aby to nebylo v rozporu se scénářem a aby nedošlo k jeho prozrazení, záleží na něm, zda to bude pravda nebo ne. Po dostatečném průzkumu by měl prodejce navrhnout vhodné řešení, ať už paušál nebo předplacenou kartu, vysvětlit mystery shopperovi výhody tohoto řešení, ujistit se, zda mu vyhovuje a snažit se jej přimět k obchodu sdělením informací, co je k uzavření potřeba (doklad totožnosti, záloha apod.). V tuto chvíli mystery shopper reaguje tak, že se nerad rozhoduje na místě a zda si teda může nabídku promyslet ještě jednou v klidu doma. Prodejce by v tuto chvíli měl zjistit, proč se nemůže mystery shopper rozhodnout na místě, ale po chvíli by měl předat potřebné materiály a rozloučit se.

S tímto scénářem jsem navštívila patnáct značkových prodejen<sup>101</sup> mobilních operátorů na severozápadě Čech v období mezi 1. zářím a 15. prosincem 2012 mezi desátou hodinou dopoledne a šestou hodinou večer. U každého operátora jsem navštívila pět prodejen ve stejných městech. Jejich výběr nebyl náhodný. Navštívila jsem prodejny v Chomutově, což je moje rodné město, dále ve městech, jež mám po trase vlaku do školy jako je Most, Teplice a Ústí nad Labem, kromě toho jsem zvolila ještě Louny, které navštěvuji poměrně často v rámci jiných mystery shoppingů.

### **Mystery story „Chtěla bych obal na mobil.“**

Druhý scénář je také jednoduchý, ale již není tak obvyklý a má za cíl zjistit, zda dokáže prodejce myslet a reagovat trochu mimo naučené postupy a pokusí se po vyřešení primárního požadavku, jenž nesouvisí s hlavní činností mobilního operátora, navnadit zákazníka, aby si vyslechl nabídku hlasových služeb či něčeho jiného a případně uzavřel obchod. Mystery shopper jde na prodejnu s tím, že by si chtěl koupit obal na mobilní telefon. Pokud mu prodejce jen prodá obal a dále se o nic nesnaží, mystery shopper se rozloučí a odchází. Když se však bude prodávající chtít nabídnout služby či něco jiného, vyslechne si nabídku. I zde platí, že by měl prodejce položit otázky, které jsou vyjmenovány u prvního scénáře.

Na dotazy prodejce odpovídá mystery shopper podle těchto informací:

#### a) Současná situace

- Operátor, kterého v současnosti využíváte: Mystery shopper vybere konkurenčního prodejce.
- Využívaná služba a její název: Paušál a název si nepamatuje.

---

<sup>101</sup> Značková prodejna je taková, která se přímo zabývá prodejem služeb daného operátora, nekombinuje to s další činností jako je prodej elektroniky.

- Přibližná útrata, její rozložení a ceník: Zhruba 700 Kč – volání a SMS do všech sítí. Netuší, jestli více volá nebo píše. Má nějaké volné minuty a SMS, jejich ceny po překročení limitu si nepamatuje.
- Často volaná čísla: Ano – manžel.
- Zvýhodnění a smlouva: Oboje ne.
- Jeho okolí: Neví, u koho mají volání a internet a ani ho to nezajímá.

b) Co by se mystery shopperovi líbilo

- Pokud se prodejce zeptá, zda by chtěl více volat nebo ušetřit, zvolí si možnost více volat, sám od sebe ale tuto informaci nesděluje. Mystery shopper se chová jako zákazník, který by chtěl za při přibližně stejné útratě 700 – 800 korun více volat a posílat SMS.
- Když prodejce přesvědčivě představí mystery shopperovi službu, která umožňuje volat na vybraná čísla neomezeně, souhlasí mystery shopper s jejím zahrnutím do konečného řešení.
- Pokud mystery shopperovi nabídne internet v mobilu, reaguje kladně, pouze pokud mu ukáže, jak služba funguje, dovolí mu si ji vyzkoušet a zároveň mu sdělí potřebné informace. Když tak neučiní, sdělí mystery shopper, že si nedokáže představit, jak to vlastně funguje a že tedy nemá zájem.

c) Co by se mystery shopperovi nelíbilo

- Nový telefon nepotřebuje, se současným je spokojený.
- Mobilní připojení na internet nepotřebuje, doma má wi-fi a v práci také. Když jede na dovolenou, chce si odpočinout a notebook s sebou nebere a tudíž nemá pro mobilní internet využití.
- V prodejně O2 a T-mobile odmítne i digitální televizi.

I zde by měl prodejce navrhnout vhodné řešení, mystery shopperka jej odmítne s tím, že se musí doma poradit s manželem, poté by se ji měl snažit ještě chvíli přesvědčovat a pokud by byla mystery shopperka neoblomná, měl by předat materiály a rozloučit se. S tímto scénářem jsem navštívila z časových důvodů jenom devět značkových prodejen. V Karlových Varech a v Děčíně jsem provedla návštěvy u všech třech mobilních operátorů. V České Lípě jsem navštívila pouze prodejny O<sub>2</sub> a Vodafone, poněvadž T-mobile v tomto městě nemá značkovou prodejnu. Jako náhradu jsem zvolila prodejnu T-mobile v nákupním centru EDEN nacházejícím se na Praze 10.

## 3.2 Dotazníky

Na základě vlastních zkušeností a předem připravených scénářů jsem sestavila dotazníky, které jsou si dosti podobné. Zařadila jsem sem otázky týkající se identifikace prodejny, čekací doby a vzhledu pobočky, oslovení, zjišťování současného stavu a návrhu řešení, prodejních a komunikačních schopností, celkového dojmu z návštěvy, rozloučení a též jsem ponechala místo na komentáře. V případě druhého dotazníku, který se vztahuje ke scénáři „Chtěla bych obal na mobil“ jsem přidala část, ve které zjišťuji, zda prodejci vyřeší primární požadavek a přejdou na nabídku služeb, či nikoliv. Tyto dotazníky jsou uvedeny v přílohách. Každé otázce jsem přiřadila bodové ohodnocení, kdy prodejce může získat v případně dotazníku ke scénáři „Jakou máte nabídku“ maximálně 39 bodů a mobilní operátor tedy maximálně 195 bodů a u dotazníků ke scénáři „Chtěla bych obal na mobil“ může prodejce získat maximálně 42 bodů a operátor 126 bodů.

Při provádění mystery shoppingu je velice důležité si nastudovat celý dotazník, aby mystery shopper věděl, čeho všeho si musí všimnout, protože to bude později hodnotit. Dotazník je nejlepší vyplnit hned po návštěvě prodejny, ale v dostatečné vzdálenosti, aby nedošlo k odhalení. Slouží to jako prevence proti ztrátě nebo pomýlení informací, obzvláště pokud mystery shopper provádí více návštěv v jeden den.

## 3.3 Vyhodnocení mystery shoppingu se scénářem „Jakou máte nabídku“

V následujících kapitolách uvedu zjištěné výsledky z provedených návštěv na prodejních mobilních operátorů T-mobile, O<sub>2</sub> a Vodafone podle jejich pořadí v dotazníku.

### 3.3.1 Identifikace, čekací doba a vzhled pobočky

První část, jak už sám název napovídá, slouží především k identifikaci jednotlivých návštěv pro pozdější zpracování. Nachází se zde informace, o jakého mobilního operátora se jedná, kde a kdy byla návštěva provedena a zda prodejce byl muž a žena. Zajímavým zjištěním je podíl mužů a žen u jednotlivých operátorů. Zatímco u T-mobile obsluhovali především muži, u O<sub>2</sub> bylo více žen než mužů a u Vodafone prodávaly především ženy.

V části týkající se čekací doby jsem se zaměřila hlavně na její délku, zda byli volní prodejci a případně co dělali, když neobsluhovali zákazníky. Také jsem zjišťovala, jak průměrně dlouho musí zákazník u jednotlivých operátorů čekat, než je obslužen. Běžný zákazník, když přijde na prodejnu, protože ho zajímá, co daný operátor nabízí, nebude chtít dlouho čekat. Většina lidí je ochotná čekat jen krátkou dobu, než se rozhodne, že přijde na návštěvu jindy, nebo půjde k jinému operátorovi, který bude mít zrovna volné prodejce, což



není problém zjistit, jelikož v mnoha městech jsou pobočky mobilních operátorů umístěny blízko sebe, ať už na ulici nebo v obchodních centrech. Další věcí, která může pro zákazníka odrazující, je pokud se prodejci nevěnují zákazníkům či administrativě, ale povídají si mezi sebou nebo se věnují soukromým záležitostem. Nejdelší dobu čekání jsem zjistila u prodejen Vodafone, která byla 4,5 minuty, což si vysvětluji tím, že jsou zde prodejci školeni, aby se zákazníkům věnovali více, což bude ještě popisovat v následujících kapitolách týkajících se zjišťování potřeb a nabídky služeb. U O<sub>2</sub> jsem čekala průměrně tři minuty a u T-mobile jednu minutu, to byl důsledek toho, že jsem většinou přišla na prodejnu, když tam nebyl žádný zákazník. Zde jsem udělila jeden bod, pokud jsem nemusela čekat, nebo jsem čekala do pěti minut, jakmile jsem musela čekat déle, neudělila jsem žádný bod. U prodejce O<sub>2</sub> v Chomutově jsem musela čekat zhruba osm minut, neboť jim nefungoval program, ve kterém pracují a nedařilo se mu odeslat objednávku předchozího zákazníka a u prodejce Vodafone v Mostě jsem čekala téměř 15 minut, než jsem se dostala na řadu, neboť tam byl jediný prodejce a musel obsloužit ještě další dva zákazníky přede mnou.

Tabulka č.2: **Bodové hodnocení čekací doby**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Nečekala jsem	5	1	2
Čekala jsem méně jak 5 minut	0	3	2
Čekala jsem více jak 5 minut	0	0	0
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Všichni tři mobilní operátoři mají své prodejny vybaveny ve firemních barvách, což je u T-mobile růžová a bílá, u O<sub>2</sub> modrá a bílá a u Vodafone červená a bílá. Zatímco T-mobile a O<sub>2</sub> mívají spíše jeden dlouhý pult, za kterým jsou všichni prodejci, ve Vodafonu mají jednotliví prodejci své malé pulty, což vyvolává v zákazníkovi určitý pocit soukromí. Při návštěvách jsem sledovala, zda je prodejna uklizená, poněvadž prodejny obvykle nemají podlahy z protiskluzového materiálu a zákazník by mohl uklouznout, pokud bude kluzká podlaha, ať už kvůli dešti nebo sněhu. Všechny prodejny byly uklizené kromě pobočky T-mobile a Vodafone v Chomutově, což bylo asi způsobeno tím, že jsem je navštívila v nejrušnější dobu a nestihli uklidit. Dalším aspektem, který jsem sledovala, bylo, zda má prodejna pouštěnou hudbu na přiměřené úrovni, aby to nerušilo rozhovor zákazníka s prodejcem, a zároveň zvyšovalo intimitu rozhovoru prodejce a zákazníka v případech sousedících prodejců, což všechny prodejny měly. Dále mne zajímalo, zda jsou na prodejnách

funkční vzorové telefony a notebooky, jelikož si člověk rád prohlédne, jak produkt funguje, než si jej koupí. Setkala jsem se pouze s jednou prodejnou T-mobile, která neměla funkční vzorové telefony a notebooky. Maximální počet bodů, které operátoři mohli získat, bylo patnáct.

Tabulka č.3: **Bodové hodnocení vzhledu prodejny**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Byla prodejna čistá a uklizená?	4	5	4
Hrála zde přiměřeně hudba?	5	5	5
Byly zde funkční telefony a notebooky?	4	5	5
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.3.2 Oslovení

Zde jsem si zjišťovala, zda si mne některý z prodejců na pobočce všimne. Zatímco u Vodafone si mne všimli pokaždé, i když se zrovna všichni prodejci věnovali zákazníkům, u O<sub>2</sub> si mne všimli pouze ve třech z pěti případech, protože byl alespoň jeden z prodejců volný. Ve zbývajících dvou případech mne zaznamenali, až když na mě přišla řada. U T-mobile si mne všimli pokaždé, ale to mohlo být způsobeno tím, že jsem vždy došla na prodejnu, když tam nebyl žádný zákazník, nebo když byl alespoň jeden z prodejců volný. Na všech pobočkách jsem se cítila jako zákazník vítaná, ale byly zde rozdíly v tom, zda mne prodejce pozdravil a zda jsem jej musela oslovit se svým požadavkem sama, nebo se mne zeptal on. Na prodejnách T-mobile mne nepozdravil pouze jeden prodejce, zatímco na prodejnách O<sub>2</sub> pozdravili tři z pěti prodejců, u Vodafone mne nepozdravil též jeden prodejce. U tří z pěti prodejců T-mobile jsem musela začít mluvit já, protože tázavý pohled prodejce nepovažuji za dostatečné zahájení rozhovoru. U O<sub>2</sub> se mnou navázali tři z pěti prodejců kontakt jako první a u Vodafone se mnou začali mluvit všichni prodejci jako první, většinou dotazem typu: Jaké máte přání, apod. V jednom případě začal kontakt tak, že mne prodávající požádala, ať chvíli vydržím, že ještě musí něco týkajícího se předchozího zákazníka dopsat do počítače, poté se mne zeptala, co bych si přála. Přístup prodávajících Vodafone jako zákazník vítám, poněvadž vím, že se mi bude prodejce plně věnovat a nemusím odhadovat, zda ho neruším. Zde jsem mohla udělit maximálně dvacet bodů.

Tabulka č.4: **Bodové ohodnocení oslovení**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Všiml si prodejce mého příchodu?	5	3	5
Byla jsem oslovena prodejcem?	2	3	5
Pozdravil mne prodejce na začátku hovoru?	4	3	4
Cítila jsem se MS na prodejně vítaný?	5	5	5
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>19</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.3.3 Zjištění současného stavu a návrh řešení

Pokud chce prodejce nabídnout zákazníkovi řešení, které by si pak koupil a odcházel s ním spokojený, musí zjistit, co nejvíce informací o současném stavu zákazníka, zeptat se ho na jeho požadavky a přání. Na základě svých zkušeností během mystery shoppingů prováděných pro agentury u mobilních operátorů, jsem vytvořila seznam devíti otázek, na které se prodejci nejčastěji ptají. Jelikož má však každý prodejce vlastní přístup, přidala jsem prostor pro vypsání všech ostatních otázek, které byly zmíněny. Za každou ze základních otázek mohl prodejce získat jeden bod a dále mohl získat bod, pokud položit minimálně jednu jinou otázku. Dohromady mohl prodejce získat za tuto část deset bodů, mobilní operátor tedy mohl získat maximálně padesát bodů.

Tabulka č. 5: **Bodové ohodnocení seznamu položených otázek**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Jakého operátora využívám?	5	5	5
Jakou službu využívám?	5	5	5
Kolik je moje měsíční útrata?	4	4	5
Jaké je její rozložení?	3	3	5
Je někdo, s kým si volám častěji?	2	3	4
Jsem podnikatelka?	3	2	4
Jsem studentka?	3	3	3
Jsem vázána smlouvou?	2	2	3
Budu chtít přenést číslo?	2	2	4
Další položené otázky	3	2	5
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>32</b>	<b>31</b>	<b>43</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Jak je vidět v tabulce č.5, nejvíce se zajímali o můj současný stav prodejci operátora Vodafone, kteří získali 43 bodů z možných 50. Prvním dotazem, který obvykle po sdělení mého požadavku bylo, zda mám nějakou službu u nich, či jsem u konkurence. Dále se mne ptali, jestli mám předplacenou kartu či paušál, kolik utratím a jestli častěji volám nebo píšu SMS, případně jestli mám někoho, s kým si často volám. Někteří z nich se zajímali, jestli jsem studentka, nebo podnikám, jelikož mají speciální tarify pro tyto skupiny. Kromě těchto obvyklých otázek se mne ptali, zda používám internet v mobilu, mobilní internet v notebooku či pevný internet doma ve stolním počítači. Jedna z prodávajících se mne dokonce zeptala, jaké jsou moje koníčky, aby mi mohla předvést nejlepší aplikace pro internet v mobilu.

O čtvrtinu hůře na tom byl mobilní operátor T-mobile, kde prodejci zjišťovali operátora, jehož služby zrovna využívám a zda u něj mám předplacenou kartu nebo paušál. Jakmile jsem sdělila tyto informace, tak mi prodejce v Lounech jenom předal materiály a dále se mi nevěnoval, což mě jako zákazníka velice zklamalo a přispělo to k horšímu vnímání T-mobile. Další prodejci mi kladli více otázek, všichni se zeptali, kolik měsíčně utratím, dva z nich se mě vyptávali, jak mám řešený internet v mobilu a doma na stolním počítači a jeden se mne ptal, zda budu chtít nový telefon.

Na posledním místě, ale pouze o jediný bod oproti druhému místu skončili prodejci operátora O<sub>2</sub>, který získal 31 z 50 možných bodů. I zde se mne všichni prodejci zeptali, jakého operátora využívám a zda mám paušál nebo kartu. I zde jeden z prodejců ztratil po sdělení odpovědí na tyto otázky o mne jako o zákazníka zájem a pouze mne odkázal na internetové stránky O<sub>2</sub>, kde si mohu zjistit potřebné informace. Tento přístup se mi zdál ještě horší než u T-mobile, neboť jsem v podstatě nemusela do prodejny, abych byla odkázaná na internetové stránky. Zbývající prodejci se mne ještě zeptali, kolik je moje měsíční útrata, případně jestli více volám nebo píšu SMS a zda jsem student. Pouze dva mi položili další otázky, jako jestli bych nechtěla pevný internet domů nebo O<sub>2</sub> televizi.

V této části dotazníku mohli prodejci získat až devět bodů a mobilní operátoři tedy 45 bodů. Jeden bod mohli získat za zjištění informací, které vedly k nabídce vhodného řešení, jenž vyhovovalo mystery shopperovi a druhý bod za nabídnuté řešení v udané cenové relaci, která byla v tomto případě 500 Kč. Dalších šest bodů mohli získat za nabídnutí některé ze služeb uvedených v dotazníku. Poslední bod získali, pokud mi nabídli jinou službu.

Tabulka č. 6: **Bodové ohodnocení návrhu řešení**

	T-mobile	O <sub>2</sub>
Nabídl prodejce vhodné řešení na základě zjištěných informací?	3	3
Bylo toto řešení v požadované cenové hladině?	3	3
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Na základě získaných informací o současném stavu by měl prodejce nabídnout nejvhodnější řešení. Jak je vidět již z předchozích výsledů, prodejci T-mobile a O2 pokládali méně otázek, takže se jejich nabídka neodvíjela od analýzy, ale spíše jen podle jediného kritéria a to původní měsíční útraty. Jak již bylo zmíněno výše prodejci T-mobile a O<sub>2</sub> nepokládali tolik otázek a tak i jejich hodnocení v této části je nižší než u Vodafone. Ze čtyř prodejců T-mobile, kteří byli ochotni prezentovat tarify, mi jeden na základě mnou řečené útraty navrhnul tarif, ale vůbec se nezajímal, zda vyhovuje mým dalším potřebám. Další tři mi pokládali vícero otázek, aby zjistili, jaký tarif mi bude vyhovovat a pouze jediný z nich mi nabídl tarif, který byl o 25 % dražší než byla mnou stanovená útrata.

Prodejci O<sub>2</sub> byli stejně úspěšní jako u T-mobile, tj. tři ze čtyř prodejců, kteří mi prezentovali tarify, položili dostatek otázek na to, aby mohli navrhnout vhodné řešení za přijatelnou cenu. Pouze jediný prodejce mi nekladl skoro žádné otázky a i když jsem mu řekla svoji současnou útratu, nabídl mi tarif, který byl mnohem dražší. Naopak prodejci Vodafone získali nejvyšší počet bodů, jelikož mi všichni pokládali dostatek otázek a upravovali nabídku řešení na základě mnou sdělených informací, někteří z nich mi dokonce nabídli tarif s nižší cenou s tím, že pokud bych zjistila, že bych potřebovala vyšší tarif, není problém jej změnit.

Abych zjistila na co se prodejci jednotlivých operátorů zaměřují, vytvořila jsem tabulku č.7.

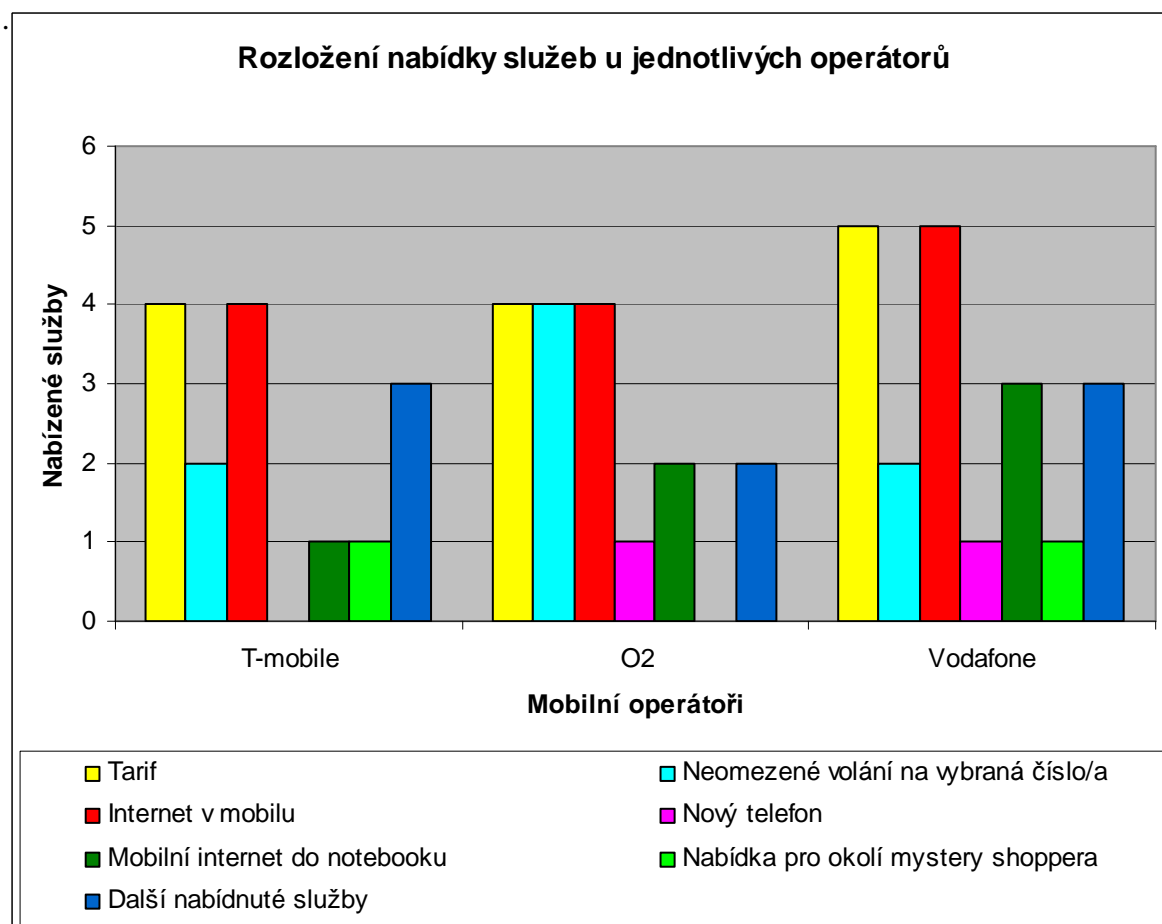
Tabulka č.7: **Bodové ohodnocení navrhnutých služeb**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Tarif	4	4	5
Neomezené volání na vybraná čísla/a	2	4	2
Internet v mobilu	4	4	5
Nový telefon	0	1	1
Mobilní internet do notebooku	1	2	3
Nabídka pro okolí mystery shoppera	1	0	1
Další nabídnuté služby	3	2	3
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>15</b>	<b>17</b>	<b>20</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Nejlépe si vedli prodejci Vodafone, kteří získali 20 bodů z 35. Na druhém místě skončili prodejci O<sub>2</sub> se 17 body a na třetím místě prodejci T-mobile, kteří získali 15 bodů. Naprosto všichni prodejci se soustředili na nabídku paušálního tarifu, což vycházelo z mnou udávaných informací. Dalším produktem, který všichni prodejci shodně nabízeli, byl internet do mobilu, jelikož v současné době je rozmach především chytrých telefonů, které mají mnoho funkcí, pro které je internet nezbytný. U dalších služeb se shodli jenom prodejci T-mobile a O<sub>2</sub>, protože nabízeli neomezené volání na vybrané čísla/a a nabídku pevného internetu, zatímco Vodafone prodejci se zaměřili na mobilní internet do notebooku a na pevný internet do stolního počítače. V následujícím grafu č.1 můžete vidět přesné rozložení nabízených služeb.

Graf. č.1: Rozložení nabídky služeb u jednotlivých operátorů



Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.3.4 Prodejní a komunikační dovednosti

Při nabídce služeb však nezáleží jen na zjištění potřeb zákazníka a vybrání vhodného řešení, důležitou součástí je i jakým způsobem prodejce prezentuje, jestli jen podává informace nebo reaguje na poznámky zákazníka, zda jej dokáže přesvědčit, že je to pro něj ta správná volba, ale zároveň nevyvolává v zákazníkovi pocit, že se na něj tlačí. U prodejní dovedností mohl prodejce získat maximálně získat dva body a mobilní operátor deset bodů. Nejlépe jsem bodově ohodnotila prodejce, pokud mi řekl potřebné informace a zároveň se pokusil uzavřít obchod tak, abych se já jako zákazník necítila nepříjemně. Jeden bod získal prodejce, který také podával informace, ale snažil se uzavřít obchod takovým způsobem, že jsem se cítila nepříjemně a pod tlakem. Pokud prodejce pouze podával informace, nedostal ode mne žádný bod, jelikož sice prezentoval službu, ale neuměl ji prodat. Operátor tak mohl dostat maximálně deset bodů z této části dotazníku.

Tabulka č. 8: **Bodové ohodnocení prodejních schopností**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Prodejce podával informace a přiměřeně se snažil o prodej.	4	2	8
Prodejce se snažil uzavřít obchod za každou cenu.	1	2	1
Prodejce podával pouze informace.	0	0	0
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>9</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Nejlepší výsledky získali prodejci Vodafone, kde ve čtyřech z pěti případů mi prodejce podal všechny potřebné informace a zároveň se snažil uzavřít obchod otázkami typu: „Tak co si o tom myslíte, co kdybychom to teď uzavřeli?“ nebo „Je to opravdu nejvýhodnější nabídka, kterou Vám mohu nabídnout, nechtěla byste to sepsat?“ Když jsem namítala, že bych si to chtěla ještě v klidu rozmyslet doma, tak mi položili jednu nebo dvě otázky typu: „A je ještě něco, co vám je na nabídce nejasné?“ nebo „Chtěla byste vědět ještě něco dalšího?“. Když jsem i podruhé odmítla, tak přestali naléhat a nabídli, že až si to rozmyslím, ať se za nimi zastavím. Pouze jediný prodejce přes moje dvojitě odmítnutí naléhal, že bych si měla řešení pořídit, neboť brzy skončí platnost této nabídky a budu toho určitě litovat. Takovéto naléhání mi přišlo jako příliš dotěrné. Myslím si však, že to bylo způsobeno tím, že prodejce byl nový. To jsem zjistila díky tomu, že jsem zhruba čtrnáct dní před tímto mystery shoppingem doprovázela kamarádku na prodejnu, když si potřebovala něco vyřídit a slyšela jsem, jak se tento prodejce ptá na práci.

Druhou pozici získali prodejci T-mobile s pěti body, což bylo ovlivněno několika faktory. Prvním z nich bylo to, že mohli kvůli prodejci, jenž mi jen předal materiály získat maximálně osm bodů. Druhým bylo, že jeden prodejce se mne na téměř nic nezeptal a jenom mi sdělil informace, a když jsem řekla, že si potřebuji nabídku ještě promyslet, tak mi to odkýval a nepokoušel se uzavřít obchod, takže jsem i zde musela udělit nula bodů. Třetím byl prodejce, jenž se naopak snažil nabídku prodat až moc. Musela jsem ho cca pětkrát odmítnout, než se přestal snažit. Zbývající dva prodejci se mě snažili přimět ke koupi přiměřeným způsobem.

Nejhůře dopadli prodejci O<sub>2</sub>, neboť stejně jako u T-mobile prodejců, mohli získat maximálně osm bodů. Dokázali získat však pouze polovinu, poněvadž jeden prodejce pouze sdělil informace a ani se mne nezeptal, zda bych chtěla uzavřít smlouvu. Další dva prodejci



byli spíše opačným extrémem, kdy jsem jim musela vysvětlovat, že opravdu si chci promyslet nabídku v klidu doma, protože se nerada rozhoduji pod tlakem. Jediný prodejce ve mně vyvolal pocit, že jsem pro něj jako zákazník na prvním místě, ale zároveň jsem se necítila pod tlakem.

Nedílnou součástí prezentace by měly být materiály s nabídkou, jelikož zákazník poměrně rychle zapomene, o čem všem se mluvilo a tyto materiály slouží i prodejci k pozdější rekapitulaci nabídky. Zajímalo mne, jestli prodejci pracují s materiály a zda, když si zákazník nekoupí nabídnutou službu hned na místě, mu je dají. V této části mohli prodejci získat maximálně dva body a operátor tedy deset bodů. Výsledky všech operátorů byly poměrně vyrovnané. Plný počet bodů získali prodejci Vodafone, protože všichni pracovali s jejich katalogem ČiliChilli, který mi pak dali domů. Čtyři z nich mi ukázali i jako funguje internet v mobilu na svých služebních telefonech. Od tří z nich jsem kromě katalogu obdržela i vytištěnou nabídku. Tento katalog je ještě specifický tím, že jen polovina se věnuje nabídce Vodafone a zbývající polovina je spíše zábavný časopis, který má každý měsíc jiné téma a ráda si jej přečtu. Kromě toho mi prodejci ve čtyřech případech z pěti dali malý dárek, kterým byla buď přívěsek na mobil nebo šňůra na krk. Předpokládám, že se jedná o snahu naladit zákazníka k opětovné návštěvě. O bod méně získali prodejci T-mobile, kteří nemají svůj speciální katalog s nabídkou a pracují s několika letáky. Jeden z nich s nimi nepracoval, pouze mi je předal, ale zbývající čtyři mi zaškrtili, co by pro mne bylo vhodné a na konci mi je předali. Osm bodů získali prodejci O<sub>2</sub>, neboť jeden prodejce mi nic neprezentoval a pouze mne odkázal na internetové stránky, zbývající čtyři prodejci pracovali s katalogem O<sub>2</sub> všem, kde mají svoji nabídku.

Poslední položkou, kterou jsem sledovala v dotazníku u prodejních schopností, bylo zda by mne prodejci přesvědčili ke koupi služby, pokud by se nejednalo o mystery shopping. Tarif bych si koupila u všech prodejců Vodafone, i když bych u jednoho z nich, který v závěru příliš naléhal, byla na pochybách. Naprostá většina si mne získala, když mi dokázala říci, kolik asi tak jednotlivé internetové stránky zaberou dat a na základě toho mi pomohli vybrat vhodný tarif, který kombinoval volné minuty, SMS a dostatečnou kapacitu dat pro internet v mobilu. U T-mobile bych si pořídila vybranou službu jen u tří prodejců, poněvadž jeden prodejce pouze předal materiály a druhý prodejce mi navrhnul příliš drahé řešení. Tito tři prodejci mi byli schopni alespoň částečně říci, jaké je množství dat použitých při přenosu. Nejhůře dopadli prodejci O<sub>2</sub>, kde byl si pořídila nabízenou službu pouze od dvou prodejců. Oba mi vybrali vhodné řešení, jeden z nich byl schopen říci, kolik spotřebují dat internetové stránky, ale poměrně dost tlačil na prodej, zatímco druhý mi nebyl schopen říci, kolik

spotřebují internetové stránky dat, ale pokusil se uzavřít obchod vhodným způsobem. Ze zbývajících tři prodejců, od kterých bych si řešení nepořídila, mi jeden žádné neprezentoval, jeden řekl pouze informace a nijak se mne nepokusil nalákat ke koupi a jeden mi nebyl schopen říci kolik dat spotřebují internetové stránky a zároveň se příliš snažil o uzavření obchodu.

U komunikačních schopností jsem sledovala, zda dokáží prodejci říci relevantní informace, naslouchat zákazníkovi a reagovat na jeho připomínky. V této části dotazníku mohl prodejce získat maximálně dva body a mobilní operátor deset bodů. Nejúspěšnější byli opět prodejci Vodafone, kteří plně přizpůsobovali svůj projev a sdělované informace podle mých odpovědí a reakcí. Za nimi skončili prodejci O<sub>2</sub>, z nichž tři mi sdělili potřebné informace a zároveň reagovali na moje připomínky. Jeden prodejce mi sice sděloval informace, ale již nereagoval na moje připomínky a jeden prodejce se mnou vůbec nejednal. Jako poslední se umístili prodejci T-mobile, z nichž dva získali plný počet bodů za poskytování informací a reagování na připomínky a dva získali pouze jeden bod, protože mi sdělovali informace, ale ne všechny, na které jsem se ptala, nebo nevnímali, co jim říkám já a nereagovali na moje připomínky. Jeden prodejce nezískal žádný bod, protože mi předal jenom materiály po minimu otázek. Rozložení bodového ohodnocení můžete nalézt v tabulce č.9.

Tabulka č.9: **Bodové ohodnocení komunikačních schopností**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Prodejce mluvil přesvědčivě, byl schopen podat jasné informace, naslouchal mi a reagoval na moje připomínky.	4	6	10
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, podával informace, ale nenaslouchal mi a nereagoval na moje připomínky.	2	1	0
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, nebyl schopen podávat informace a nenaslouchal mi a mým připomínkám.	0	0	0
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Posledním aspektem, kterého jsem si všímala v komunikační části bylo, zda se mnou prodejci udržovali oční kontakt. Zde získali prodejci Vodafone plný pět bodů, neboť se mnou během celého prodejního rozhovoru udržovali oční kontakt a dávali mi najevo zájem. Prodejci T-mobile a O<sub>2</sub> shodně dostali čtyři body z pěti, poněvadž nepovažují za udržování očního

kontaktu, když se na mne prodejce podívá, předá mi materiály či odkáže na internetové stránky a dále se mi nevěnuje. Ostatní prodejci, kteří se mnou vedli rozhovor, oční kontakt udržovali.

### 3.3.5 Rozloučení a celkový dojem z návštěvy

V části týkající se rozloučení mohli prodejci získat maximálně dva body a mobilní operátor deset bodů. Jeden bod byl za přátelské rozloučení, jelikož jako rozloučení nepočítám věty typu: „Mějte se“, druhý bod mohli získat za předání kontaktu na sebe v jakékoliv formě. Také jsem se zajímala, jakou formou byl předán kontakt. Jak můžete vidět v následující tabulce č. 10, všichni prodejci se mnou rozloučili přátelsky bez ohledu na to, že jsem se nakonec nerozhodla uzavřít smlouvu na místě. Rozdílný přístup však byl u předání kontaktu. Zatímco čtyři z pěti prodejců mi předali kontakty na sebe v podobě vizitky, jeden prodejce mi předal kontakt napsaný na papíru a omlouval se, že je ještě ve zkušební době a nemá vlastní vizitky. Pouze dva prodejci O<sub>2</sub> mi předali kontakt na sebe. Jeden předal vizitku s číslem na prodejnu, kam dopsal svoje jméno a jeden mi napsal kontakt na prodejnu i se svým jménem na kus papíru. U T-mobile mi dal kontakt na sebe pouze jediný prodejce, napsal mi jej na zadní stranu jednoho z předávaných informačních materiálů.

Tabulka č.10: **Bodové ohodnocení rozloučení**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Rozloučil se prodejce přátelsky?	5	5	5
Předal na sebe nějaký kontakt?	1	2	5
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Nakonec jsem hodnotila celkový dojem z návštěvy. Zde mohli prodejci získat maximálně dva body a mobilní operátor deset bodů. Prodejce, který ve mne vyvolal pocit, že mu na mě jako na zákazníkovi záleží, neměl problém mi zodpovědět všechny moje otázky a přeformulovat některé své věty, když viděl, že plně nechápu, co mi říká a zaujal mne na tolik, že bych se tam zase ráda vrátila s jakýmkoliv problémem či otázkou, získal plný počet bodů. Pokud mě prodejce nijak zvlášť nezaujal svojí prezentací, ale nevyvolal ve mně žádné negativní reakce, jednalo se o běžnou návštěvu, která byla ohodnocena jedním bodem. Nula

bodů získal takový prodejce, který ve mne vyvolal pocit, že mu na mě jako na zákazníkovi nezáleží a díky kterému bych se už do prodejny nevrátila. Jak je vidět v tabulce č. nebyl přístup u některých operátorů vždy ten nejlepší.

Tabulka č.11: **Bodové ohodnocení celkového dojmu z návštěvy**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Vynikající, do prodejny bych se ráda vrátila.	4	2	6
Běžná návštěva.	2	3	2
Špatné, do prodejny bych se už raději nevrátila.	0	0	0
Celkový počet bodů	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

V tomto hodnocení jsou jasně vidět předchozí dobrá hodnocení pro prodejce operátora Vodafone, jelikož získal osm z deseti možných bodů a to hlavně díky třem prodejcům v Ústí nad Labem, Teplicích a Mostě, kteří měli vynikající přístup a cítila jsem se u nich velmi dobře. Další dva prodejci v Chomutově a Lounech měli přiměřený přístup, návštěva zde byla příjemná, ale nevyvolali ve mne pocit takového nadšení, že bych se chtěla vrátit. O něco horší výsledky měli prodejci T-mobile, kde pouze dva prodejci z pěti dokázali podat nabídku tak dobře, že jsem měla chuť se tam znovu vrátit, jednalo se o pobočky v Lounech a v Mostě. Další dva prodejci v Ústí nad Labem a Teplicích, měli standardní přístup, díky kterému mi návštěvy nijak nevybočily z průměru. Do prodejny v Chomutově bych se už raději nevracela, poněvadž se mnou prodejce skoro nepracoval a jenom předal materiály, v nichž byly informace, které jsem si mohla najít i sama na internetu. Nejhorší výsledky měli prodejci O<sub>2</sub>, kteří získali jenom polovinu možných bodů v této části. Pouze prodejce v Mostě měl úžasný přístup, protože reagoval opravdu na každou moji poznámku, když viděl, že nestíhám zpracovat všechny jím podávané informace, tak zpomalil, zeptal se, zda něco nechápu. Další tři prodejci v Ústí nad Labem, Chomutově a Lounech měli normální přístup, kdy mi podávali informace, snažili se na základě mých odpovědí něco nabídnout, ale nevyvolali ve mne nějaké větší nadšení. U prodejce v Chomutově dokonce nastala taková kuriózní situace, kdy jsem na prodejci viděla, že neví odpověď na moji otázku, což však šikovně zamaskoval tím, že si danou informaci musí ověřit u kolegy, aby mne nevedl v omyl. Po chvíli tichého rozhovoru s pravděpodobně zkušenějším kolegou mi byl schopen odpovědět a dál pokračoval, jako kdyby se nic nestalo. Do prodejny v Teplicích bych se už raději nevracela, neboť mne

prodejce po několika málo otázkách odkázal na internetové stránky a dále se mnou nepracoval, kvůli tomu jsem nemusela navštěvovat prodejnu.

### 3.3.6 Celkové vyhodnocení návštěv

V předchozích kapitolách jsem hodnotila různé aspekty servisu zákazníkům, které poskytují jednotliví mobilní operátoři. Neúspěšnější byl operátor Vodafone, který získal 167 ze 195 možných bodů, což je 86 % úspěšnost. To však bylo zřejmé již v předchozích kapitolách. Prodejci se mi téměř vždy věnovali s maximálním nasazením, i když jsem byla zákazníkem konkurence, uvědomovali si totiž, že pokud mne dostatečně zaujmou, je zde velká šance, že si vyberu Vodafone jako nového mobilního operátora. Při jednání s nimi jsem měla pocit, že se věnují jenom mně. Nespěchali, i když se na některých pobočkách začaly tvořit menší fronty po mém příchodu.

Další dva mobilní operátoři měli velice vyrovnané výsledky, T-mobile zvítězil o pouhé dva body nad O2 a získal 65 % možných bodů, zatímco O2 získal o procento méně. U většiny prodejců těchto mobilních operátorů jsem měla pocit, že jedou podle určité šablony, což je pravda snad pro všechny prodejce, ale oni mi splývali do jednoho, jakoby neměli vlastní jiskru, kterou by do svého projevu vnesli. Oba dva operátoři ztratili poměrně dost bodů kvůli svým prodejcům, kteří se nenamáhalí s prezentací možného produktu.

Tabulka č.12: Celkové bodové ohodnocení jednotlivých mobilních operátorů

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Čekací doba a vzhled pobočky	18	19	18
Oslovení	16	14	19
Zjištění současného stavu	32	31	43
Návrh řešení	21	23	30
Prodejní schopnosti	17	14	24
Komunikační dovednosti	10	11	15
Rozloučení	6	7	10
Celkový dojem z návštěvy	6	5	8
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>126</b>	<b>124</b>	<b>167</b>
<b>Procentuální vyjádření</b>	<b>64,62%</b>	<b>63,59%</b>	<b>85,64%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.4 Vyhodnocení mystery shoppingu se scénářem „Chtěla bych obal na mobil“

Zatímco u prvního dotazníku jsem přišla se scénářem, který je poměrně obvyklý a tak jsou prodejci poměrně dobře vyškoleni, jak reagovat a začít prezentovat, u druhého dotazníku jsem požadovala nový obal na mobil, což je méně obvyklý požadavek a sledovala jsem, jestli se prodejci pokusí vyřešit můj požadavek a zda poté se budou snažit zjistit, či by si zákazník nechtěl vybrat některou z hlavních služeb mobilního operátora. I zde jsem vyhodnocovala jednotlivé části dotazníku dle návštěv u všech třech mobilních operátorů.

#### 3.4.1 Identifikace, čekací doba a vzhled pobočky

Jak jsem uvedla již dříve, dotazníky pro oba scénáře jsou vyjma jedné části naprosto stejné. Jelikož jsem tyto návštěvy prováděla v dopoledních hodinách, čekací doba u všech operátorů byla výrazně zkrácená, čekat jsem musela pouze jednou u O<sub>2</sub> prodejce v České Lípě, u ostatních jsem přišla do prodejny a ihned se mi začali věnovat. Prodejce, u kterého jsem musela čekat, byl jediný na prodejně a řešil reklamaci se zákaznící přede mnou, a proto jsem musela čekat třináct minut, než se mi mohl začít věnovat. I zde mohl prodejce získat jeden bod za to, že jsem nečekala, nebo čekala do pěti minut a nula bodů, pokud jsem musela čekat déle.

Tabulka č.13: Bodové hodnocení čekací doby

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Nečekala jsem	3	2	3
Čekala jsem méně jak 5 minut	0	0	0
Čekala jsem více jak 5 minut	0	0	0
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>3</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Všechny pobočky měly uklizeno, kromě pobočky T-mobile v Karlových Varech, kde se mi prodejce omlouval, že jsou zrovna uprostřed rekonstrukce. Nebyl tam klasický nepořádek jako je špinavá podlaha, ale spíše byly opřené panely o stěnu a ve vzduchu byla zvýšená koncentrace prachu. Také jsem si všímala, zda jim na pobočkách hraje přiměřeně hlasitá hudba, což splňovaly všechny pobočky mobilních operátorů vyjma rekonstruované pobočky, ale zde jsem se rozhodla udělit bod, jako by jim hrála přiměřeně hlasitá hudba, jelikož ticho rozhodně neruší rozhovory. Posledním aspektem, kterého jsem si všímala, bylo zda mají funkční vystavené mobily a notebooky, i zde všichni získali počet bodů kromě

rekonstruované prodejny, kde je měl prodejce uklizené, aby se jim nic nestalo. Prodejce mohl za tuto část získat maximálně tři body a mobilní operátor devět bodů. Bodové ohodnocení jednotlivých operátorů můžete vidět v tabulce č.14.

Tabulka č.14: **Bodové ohodnocení vzhledu prodejny**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Byla prodejna čistá a uklízená?	2	3	3
Hrála zde přiměřeně hudba?	3	3	3
Byly zde funkční telefony a notebooky?	2	3	3
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>9</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.4.2 Oslovení

Vzhledem k tomu, že při mém příchodu na téměř všechny prodejny mobilních operátorů, zde nebyli žádní zákazníci, všimli si mne prodejci v podstatě okamžitě a pozdravili mne už z dálky, než jsem došla k jejich pultům. Pouze v jedné prodejně byl zákazník a O<sub>2</sub> prodejce mne pozdravil, jakmile na mne přišla řada. Zatímco všichni prodejci O<sub>2</sub> a Vodafone se mne zeptali, co bych si přála, u T-mobile tak učinili dva ze tří, třetí se na mne pouze podíval tázavým pohledem a tak jsem musela rozhovor začít sama. Všichni prodejci ve mně vyvolali pocit, že jsem vítaná. Za tuto část mohli prodejci získat maximálně čtyři body a mobilní operátoři dvanáct bodů.

Tabulka č.15: **Bodové ohodnocení oslovení**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Všiml si prodejce mého příchodu?	3	2	3
Byla jsem oslovena prodejcem?	2	3	3
Pozdravil mne prodejce na začátku hovoru?	3	3	3
Cítila jsem se na prodejně vítaná?	3	3	3
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.4.3 Vyřízení primárního požadavku

Zde jsem zjišťovala, zda jsou prodejci schopni zareagovat na méně obvyklý požadavek, vyřešit jej a navázat na něj nabídkou služeb, což jsem ohodnotila třemi body. Nebo zda jsou ho alespoň schopni vyřešit, čímž vyvolají v zákazníkovi pocit, že se zde může zastavit i příště,

byť nepřejdou k nabídce služeb. Za toto jsem jim udělila dva body. Pokud prodejce nevyřešil primární požadavek, ale nabídl služby, dostal ode mne jeden bod, jelikož získal zákazníka, byť ten může být trochu nespokojený. Nula bodů získal takový prodejce, který nejenže nevyřešil primární požadavek, ale ani se nesnažil získat zákazníka nabídkou služeb. Mobilní operátor mohl tak získat maximálně devět bodů.

Tabulka č.16: **Bodové hodnocení vyřízení primárního požadavku**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Prodejce vyřešil primární požadavek a poté se pokusil nabídnout mi nějakou službu.	0	3	6
Prodejce vyřešil primární požadavek a nepokusil se nabídnout mi nějakou službu.	4	2	0
Prodejce nevyřešil primární požadavek, ale pokusil se nabídnout mi nějakou službu	0	1	1
Prodejce nevyřešil primární požadavek a nepokusil se nabídnout mi nějakou službu.	0	0	0
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>7</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Nejvíce bodů získali prodejci mobilního operátora Vodafone, protože dva ze tří prodejců mi po sdělení mého požadavku položili několik otázek typu: „Na jaký druh telefonu to je?“ nebo „Kolik za něj chcete asi dát?“ a na základě nich mi nabídl vhodný obal na mobil. Poněvadž jsem předstírala, že jsem si mobil zapoměla doma na nabíječce a nejsem si jistá, jestli se do obalu mobil opravdu vejde, abych si jej nemusel okamžitě koupit, prodejci se mne zeptali, zda mám u nich uzavřenou nějakou službu a když jsem řekla, že ne, tak se mne zeptali, zda bych si chtěla vyslechnout jejich prezentaci, s čímž jsem souhlasila. Poslední prodejce Vodafone se mi moc omlouval, že bohužel na prodejně nemají zrovna žádné obaly na mobil a tak nemůže vyřešit můj požadavek. Poté se mne zeptal, zda jsem jejich zákazníkem a když jsem řekla, že ne, zeptal se mě, zda mi může ukázat jejich nové výhodné balíčky.

Na druhém místě skončili prodejci O<sub>2</sub>, jelikož každý z nich zvolil jiný přístup k mému požadavku. Jeden prodejce mne zavedl k vystaveným obalům a zeptal se mne na jaký mobil by to vlastně mělo být a ukázal mi několik modelů v různých cenových relacích. Když jsem mu řekla, že jsem si uvědomila, že jsem nechala mobil doma na stole a že si nejsem jistá, který obal se bude svojí velikostí hodit, sdělil mi, že se můžu zastavit později i s mobilem, abych si to mohla poměřit. Vypadalo to, že už mi nic dalšího nenabídne, takže jsem se začala otáčet ke dveřím, když se mne zeptal, zda jsem jejich zákazníkem a nechtěla bych si



poslechnout prezentaci jejich služeb, s čímž jsem souhlasila. Druhý prodejce mě dovedl k obalům na mobil, též se mne zeptal na jaký typ mobilu a za kolik bych jej chtěla. Když jsem si jej nakonec nekoupila, neboť jsem si nebyla jistá, zda je dostatečně velký na můj mobil, rozloučil se mnou a nepokusil se prezentovat jakékoliv služby. Poslední prodejce se na mne nejprve divně zatvářil, potom řekl, že obaly na mobily nemají a jestli chci pomoci s něčím jiným. Na to jsem se zatvářila nejistě a on se zeptal, zda jsem jejich zákazníkem, na což jsem řekla, že ne. Pak se mne zeptal, jestli bych měla čas se podívat na jejich novou nabídku, s čímž jsem souhlasila.

Nejhůře skončili prodejci T-mobile, jelikož dva ze tří prodejců se mne po sdělení mého požadavku zeptali, za kolik by asi ten obal měl být a na jaký typ mobil a pak mne dovedli ke stěně, kde byly pověšeny obaly, ukázali mi vhodné obaly a dále se mnou nezabývali. Třetí prodejce měl naprosto nejhorší přístup, protože řekl, že ať se jdu podívat na stěnu a vůbec se mnou dále nekomunikoval. Nepovažuji za vyřešení požadavku, pokud mně prodejce jen ukáže na místo, kde jsou obaly a dále se mi nevěnuje. Prodejci Vodafone ve mne vyvolali dojem kompetentních lidí, kteří dokáží vyřešit požadavek a myslet i mimo naučené stereotypy. O<sub>2</sub> prodejci již nejsou tak schopní, ale přesto se dokáží přeorientovat z méně obvyklé situace na takovou, ve které jsou si již jistější. U T-mobile prodejců jsem přemýšlela, proč jsou tak neflexibilní a nedokáží reagovat na méně obvyklé scénáře, než se běžně učí při školeních.

#### **3.4.4 Zjištění současného stavu a návrh řešení**

V této části jsem hodnotila prodejce, zda a jakým způsobem zjišťovali relevantní informace o mnou využívaných službách a jestli tomu přizpůsobili nabídku služeb. Jsou zde zahrnuti i prodejci, jenž se mi nesnažili nabídnout služby a kteří proto zde nezískávají žádné body. Stejně jako u předchozího dotazníku mohl prodejce získat maximálně deset bodů a mobilní operátor třicet bodů.

Tabulka č.17: **Bodové ohodnocení seznamu položených otázek**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Jakého využívám operátora?	0	2	3
Jakou službu využívám?	0	2	3
Kolik je moje měsíční útrata?	0	2	3
Jaké je její rozložení?	0	2	3
Je někdo, s kým si volám častěji?	0	1	3
Jsem podnikatelka?	0	1	2
Jsem studentka?	0	1	3
Jsem vázáná smlouvou?	0	2	1
Budu chtít přenést číslo?	0	2	3
Další položené otázky	0	2	3
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>27</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Naprosto nejhůře skončili prodejci mobilního operátora T-mobile, jelikož nedokázali po vyřešení základního požadavku navázat s prezentací služeb ani při jedné návštěvě a získali proto nula bodů. Prodejci O<sub>2</sub> byli mnohem lepší protože dokázali získat 17 z 30 možných bodů. Prodejce, který vyřešil můj primární požadavek, pokládal potom při zjišťování mého současného stavu více otázek, než jeho kolega, který nedokázal vyřešit můj prvotní požadavek. Přesto získali oba dva prodejci téměř maximum pro ně možných bodů. První prodejce se snažil o mně zjistit opravdu maximum, ptal se i kdo je mým poskytovatelem televize a zda mám pevnou linku, zatímco druhý prodejce se svými otázkami spíše soustředil na zjištění, jakým způsobem mám vyřešené volání a internet. Nejlépe dopadli prodejci Vodafone, kteří obdrželi 27 z možných 30 bodů. Všichni se snažili zjistit, jak mám vyřešené volání, internet v počítači i notebooku.

Poněvadž u T-mobilu se nesnažili zjišťovat žádné informace, mají nulový počet bodů a budu se při hodnocení této části věnovat jenom prodejcům O<sub>2</sub> a Vodafone. Všichni prodejci obou operátorů mne velice mile překvapili, neboť dokázali reagovat na moje připomínky a zvolili mi takový tarif, který mi vyhovoval jak skladbou tak i cenou, proto jsem jim musela dát plný počet bodů za každého prodejce, jenž mi navrhnul řešení. Mobilní operátor O<sub>2</sub> má

horší hodnocení proto, že se mi jeden z jeho prodejců nepokusil nabídnout služby. Za tuto část mohli získat prodejci maximálně dva body a operátor šest bodů.

Tabulka č.18: **Bodové ohodnocení návrhu řešení**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Nabídl prodejce vhodné řešení na základě zjištěných informací?	0	2	3
Bylo toto řešení v požadované cenové hladině?	0	2	3
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

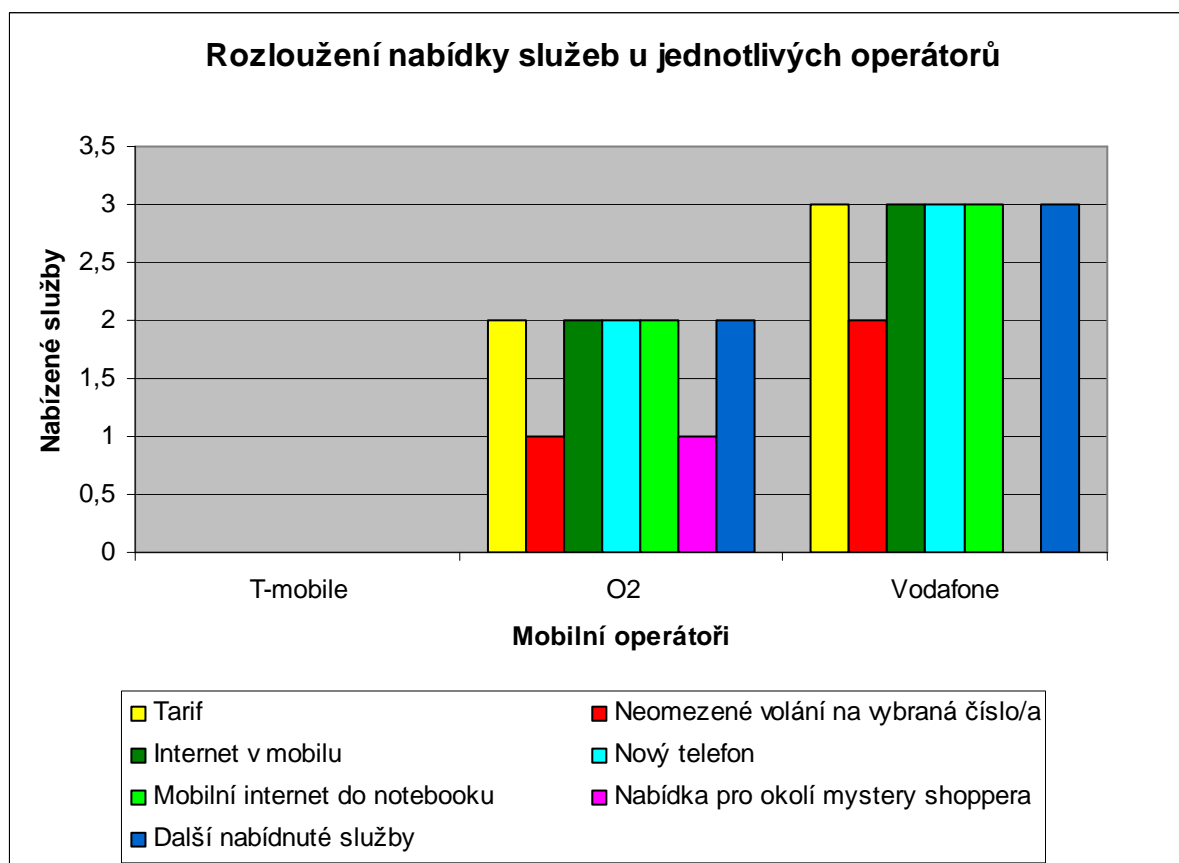
Další sedm bodů mohl prodejce získat za nabídku jednotlivých služeb a operátor tedy 21 bodů. I zde jsem se zaměřila na to, co mi jednotliví prodejci nabízeli. Protože prodejci T-mobile se nesnažili o nabídku služeb, mají opět nula bodů. V této části byli prodejci O<sub>2</sub> a Vodafone opět vyrovnání, snažili se mi nabídnout veškeré možné služby, ať už se jednalo o tarifní program, internet v mobilu, mobilní a pevný internet nebo nový mobil. Jediný rozdíl mezi nimi byl, že jeden z prodejců O<sub>2</sub> se snažil směřovat nabídku i na okolí mystery shoppera. Přesto nejlepší výsledky získali prodejci Vodafone, jelikož všichni tři mi prezentovali své služby, zatímco u O<sub>2</sub> pouze dva ze tří prodejců se snažili nabídnout služby. U Vodafone je u ostatních služeb zahrnut pevný internet a u O<sub>2</sub> i televize a pevná linka. V tabulce č.19 může vidět všechny nabídnuté služby a jejich bodové hodnocení a v grafu č.2 jejich rozložení.

Tabulka č.19: **Bodové ohodnocení navržených služeb**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Tarif	0	2	3
Neomezené volání na vybraná čísla/a	0	1	2
Internet v mobilu	0	2	3
Nový telefon	0	2	3
Mobilní internet do notebooku	0	2	3
Nabídka pro okolí mystery shoppera	0	1	0
Další nabídnuté služby	0	2	3
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>17</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Graf. č.2: Rozložení nabídky služeb u jednotlivých operátorů



Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.4.5 Prodejní a komunikační dovednosti

V této části jsem hodnotila, jestli mi dokáží prodejci vysvětlit výhody jimi navrhnutých řešení, pracovat s materiály a přesvědčit k nákupu služeb takovým způsobem, abych se necítila pod přílišným tlakem. Jelikož prodejci T-mobile mi neprezentovali své služby, nemohla jsem jim udělit jakékoliv body. Prodejci obou dvou zbývajících mobilních operátorů získali maximální pro ně možný počet bodů, ale protože jeden z prodejců O<sub>2</sub> mi neprezentoval nabídku, skončili prodejci O<sub>2</sub> na druhém místě s deseti body z patnácti možných a prodejci Vodafone se všemi patnácti body. Maximálně šest bodů bylo možné získat za prodejní schopnosti, šest bodů za využití a předání materiálů a tři body za to, že bych si dané řešení pořídila. Všichni prodejci byli vynikající, reagovali na moje připomínky, zaškrtili mi řešení v katalogu v případě O<sub>2</sub> a u Vodafone mi jej nejen zaškrtili, ale i vytiskli na samostatném papíře. Pokoušeli se uzavřít obchod otázkami typu: „Máte s sebou dva doklady a možnost zaplatit zálohu?“ nebo „Tak co na to říkáte, co kdybychom to hned teď sepsali?“ Pokud by se jednalo o reálný nákup, tak bych si pořídila navrhované tarify u všech prodejců.

Tabulka č.20: **Bodové ohodnocení prodejních schopností**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Prodejce podával informace a přiměřeně se snažil o prodej.	0	4	6
Prodejce se snažil uzavřít obchod za každou cenu.	0	0	0
Prodejce podával pouze informace.	0	0	0
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Kromě prodejních schopností jsem sledovala, jestli dokáží mluvit přesvědčivě, jasně vysvětlit potřebné informace, ale zároveň poslouchat, co já jako zákazník říkám a reagovat na to. Stejně jako u předchozích hodnocení, prodejce T-mobile nebylo možné hodnotit. Na druhém místě skončil mobilní operátor O<sub>2</sub>, ačkoliv dva jeho prodejci mluvili velice dobře a dokázali vysvětlit věci, které jsem napoprvé nechápala, nemohl získat maximální počet bodů kvůli prodejci, který neprezentoval. Na prvním místě se opět objevili prodejci Vodafone, kteří dokázali podat vše jednoduše, ale zároveň zajímavě a reagovali na všechny mé dotazy typu: "Kolik dat spotřebují internetové stránky?". Posledním bodem, který jsem v této části sledovala, byl oční kontakt, jelikož se zákazník cítí lépe a vítaný, pokud se s ním prodejce občas střetne očima. Zde získali všichni prodejci Vodafone a dva ze tří prodejců O<sub>2</sub> plný počet bodů.

Tabulka č.21: **Bodové ohodnocení komunikačních schopností**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Prodejce mluvil přesvědčivě, byl schopen podat jasné informace, naslouchal mi a reagoval na moje připomínky.	0	4	6
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, podával informace, ale nenaslouchal mi a nereagoval na moje připomínky.	0	0	0
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, nebyl schopen podávat informace a nenaslouchal mi a mým připomínkám.	0	0	0
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

### 3.4.6 Rozloučení a celkový dojem z návštěvy

Část dotazníku týkající se rozloučení, je jedna z mála, kde mohu ohodnotit prodejce všech tří mobilních operátorů, jelikož se prodejci T-mobile po vyřešení mého primárního požadavku rozloučili. Jednotliví prodejci zde mohli získat maximálně dva body a mobilní operátor šest bodů. Nejlepší hodnocení měli prodejci Vodafone, kteří se mnou přátelsky rozloučili a popřáli mi hezký den, nebo šťastné svátky a nezapomněli mi k předaným materiálům připnout vizitku se svým jménem a kontaktem na ně. Na druhém místě se umístili prodejci O<sub>2</sub>, když se mnou rozloučili přáním příjemného dne a dva z těchto prodejců, kteří mi po splnění prvotního požadavku, prezentovali služby operátora připojili i vizitky s kontakty na jejich prodejnu a dopsali tam svá jména. Nejmenší počet bodů získali prodejci T-mobile, neboť mi ani jeden z nich nepředal na sebe kontakt. Prodejce, který mne odkázal po mém dotazu na mobil, ať se jdu podívat na stěnu, kde jsou vystavené, nezískal ani jeden bod, protože se neobtěžoval se mnou rozloučit.

Tabulka č.22: **Bodové ohodnocení rozloučení**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Rozloučil se prodejce přátelsky?	2	3	3
Předal na sebe nějaký kontakt?	0	2	3
Celkový počet bodů	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>6</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Nakonec jsem hodnotila dojem z celé návštěvy, kde mohl prodejce získat maximálně dva body a mobilní operátor šest bodů. Hodnotila jsem, jak ke mně prodejce přistupoval, zda reagoval na mé připomínky, bez ohledu na to, jestli se dostal jenom k řešení primárního požadavku, nebo mi nabídl i služby.

Tabulka č.23: **Bodové ohodnocení celkového dojmu z návštěvy**

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Vynikající, do prodejny bych se ráda vrátila.	0	2	4
Běžná návštěva.	2	2	1
Špatné, do prodejny bych se už raději nevrátila.	0	0	0
Celkový počet bodů	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012

Nejlépe opět dopadli prodejci operátora Vodafone, jelikož dva ze tří prodejců vyřešili nejen můj prvotní požadavek, ale při své prezentaci služeb byli tak přesvědčiví a spolupracující, že jsem odcházela z prodejen s úsměvem na rtech. Jednalo se konkrétně o Českou Lípu a Děčín. Návštěva u prodejce v Karlových Varech pro mne byla naprosto běžnou, prodejce nedokázal svou prezentací překonat zhoršené prostředí na prodejně. Druhou pozici získali prodejci O<sub>2</sub>, kde jeden prodejce v Praze byl velice dobrý v prezentaci a kdybych mohla tak jsem si od něj koupila snad vše, co mi nabízel. Zbývající dva prodejci mě nijak zvlášť nezaujali, byla to pro mne obyčejná návštěva. Jako poslední skončili prodejci T-mobile především kvůli svému prodejci v České Lípě, který ve mně svým přístupem vyvolal velice negativní emoce a rozhodně bych se tam již raději nikdy nevrátila. Ostatní dva prodejci se mnou přiměřeně komunikovali, ale nevyvolali ve mně nadšení.

### **3.4.7 Celkové vyhodnocení návštěv**

V předchozích částech jsem hodnotila jednotlivé prvky servisu zákazníkům u mobilních operátorů. Na rozdíl od prvního scénáře jsem do druhého scénáře vložila méně obvyklý požadavek, abych zjistila, zda prodejci dokáží reagovat mimo nejčastější postupy. Pokud to však nedokázali, projevilo se to markantně na celkovém hodnocení, protože bylo možné ztratit na některých částech dotazníku velký počet bodů z celkového množství.

Nejlépe si vedli prodejci mobilního operátora Vodafone, kteří získali 116 ze 126 možných bodů, což je 94 % úspěšnost. Je zde jasné, že prodejci nejsou školeni pouze na obvyklé situace, ale i na ty méně obvyklé, nebo se daří Vodafonu získávat jako prodejce lidi, kteří se nebojí použít vlastní myšlení a iniciativu. Všichni jejich prodejci se mi snažili vyhovět při řešení mého prvotního požadavku, ale zároveň nezapomněli se zaměřit na nabídku služeb, díky níž získají nového stálého zákazníka. Na druhém místě skončili prodejci O<sub>2</sub>, kteří měli 67 % úspěšnost. Jejich horší výsledky jsou především kvůli prodejci, který sice vyřešil můj primární požadavek, ale nesnažil se mi prezentovat další služby. Je však vidět, že i tito prodejci umí myslet mimo obvyklé situace a dokáží zareagovat. Na posledním místě skončili prodejci T-mobile s pouhými 21 %, jelikož vyřešili jenom můj prvotní požadavek, nebo se nepokusili vyřešit můj požadavek ničím jiným, než ukázáním na stěnu s obaly na mobil. Prodejci se vůbec nesnažili mne získat jako nového zákazníka.

Tabulka č.24: Celkové bodové ohodnocení jednotlivých mobilních operátorů

	T-mobile	O <sub>2</sub>	Vodafone
Čekací doba a vzhled pobočky	10	11	12
Oslovení	11	11	12
Vyřízení primárního požadavku	4	6	7
Zjištění současného stavu	0	17	27
Návrh řešení	0	16	23
Prodejní schopnosti	0	10	15
Komunikační dovednosti	0	6	9
Rozloučení	2	5	6
Celkový dojem z návštěvy	2	3	5
<b>Celkový počet bodů</b>	<b>29</b>	<b>85</b>	<b>116</b>
<b>Procentuální vyjádření</b>	<b>20,63%</b>	<b>67,46%</b>	<b>94,44%</b>

Zdroj: Vlastní zpracování 2012



## Závěr

Cílem mé diplomové práce bylo provést mystery shopping u třech hlavních mobilních operátorů, jimiž jsou T-mobile a.s., O<sub>2</sub> a.s. a Vodafone a.s., vzájemně je porovnat, vyhodnotit a na základě výsledků navrhnout případná doporučení. V průběhu realizace jednotlivých návštěv v prodejnách mobilních operátorů a následného zpracování dat z vyplněných dotazníků jsem zjistila, že ač nabízejí mobilní operátoři v podstatě stejný produkt, přístup jejich prodejců k prezentaci tohoto produktu dosti liší. Někteří prodávající prezentovali produkt tak, aby se mi líbil a chtěla si jej koupit, zatímco jiní mi pouze odříkali informace a nebyli schopni mě přesvědčit o výhodách koupě. V rámci mystery shoppingů s méně obvyklých scénářem jsem zkoušela, zda se dokáží odchýlit od naučeného postupu a po vyřešení úvodní požadavku, navázat nabídkou produktu.

Nejhůře dopadla společnost T-mobile, která na svých stránkách uvádí, že má více jak pět miliónů spokojených zákazníků,<sup>102</sup> ale domnívám se, že ne kvůli svému servisu zákazníkům. Tento výsledek jsem získala po vyhodnocení obou scénářů. Při scénáři se standardní situací, kdy jsem se zajímala o nabídku volání, což je nejzákladnější část nabízených služeb, jsem musela častěji oslovit prodejce jako první já a to mně jako potencionálnímu zákazníkovi přišlo nevhodné, neboť prodejci jsou tu pro mne a ne já pro ně. Ani při zjišťování informací, díky nimž by mi mohli nabídnout vhodnou službu, prodejci neprojevili dostatečný zájem o mne, jelikož se zajímali hlavně jakou službu využívám a u kterého mobilního operátora ji využívám a kolik je moje měsíční útrata. Především na základě mnou udané měsíční útraty mi prodejci navrhli balíčky služeb obsahující volání, SMS a internet. Při prezentaci mě informovali, co všechno příslušný balíček zahrnuje, ale při vysvětlování nebrali v úvahu mnou sdělené informace o tom co využívám, či nevyžívám nebo se to ani nepokusili zjistit. Kromě jedné prezentace kde prodejce předal pouze reklamní materiály, mi prezentace služeb připadala ve všech prodejnách téměř totožná, jakoby prodejci jeli podle určité šablony. Je zřejmé, že všichni prodejci musí dodržovat firmou daný postup, ale všichni prodejci T-mobile mi splývali v jedno. Lišili se pouze snahou o uzavření obchodu, kdy jeden z nich byl až agresivní při snaze prodat, dva byli přiměřeně aktivní a dva se nesnažili vůbec o prodej. Protože si byli všichni prodejci velmi podobní, vrátila bych se znovu pouze do prodejen, kde se snažili se mnou přiměřeně uzavřít obchod.

Mnohem horší výsledky však měli prodejci, když jsem přišla na prodejnu s méně obvyklým požadavkem týkajícím se jejich doplňkové služby, jako je obal na mobil. Dva ze tří

---

<sup>102</sup> T-mobile. *S námi*. [online] Citováno 20.02.2013. Dostupné na <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/s-nami>

mi pomohli s úvodním požadavkem, ale žádný z nich nebyl schopen po nabídce obalu na mobil přejít na nabídku hlavních služeb jako je volání. Naprosto selhali v prezentaci produktu a ztratili možnost získat dalšího zákazníka. Navrhovala bych proto, aby T-mobile vylepšil školení pro prodejce. Měly by v něm být zahrnuty informace, jak se chovat v méně obvyklých situacích, jak přesměrovat hovor k nabídce hlavních služeb. Měli by též znovu vyškolit prodejce, u kterých jsem zaznamenala agresivnější snahu o uzavření obchodu, že nadměrná snaha mívá opačné účinky, než by prodejce chtěl.

Uprostřed se umístila společnost O<sub>2</sub>. Na internetu o sobě tvrdí, že se chce odlišit především prostřednictvím pozitivní zákaznické zkušenosti, kvalitou a spolehlivostí služeb a péčí o zákazníky. Chce si získat a udržet důvěru zákazníků a přesvědčit je, aby se při uspokojování všech svých potřeb v oblasti telekomunikací spolehli výhradně na ni.<sup>103</sup> Dle těchto slov by měli být služby prodejců O<sub>2</sub> perfektní nebo téměř perfektní. Bohužel tomu tak není. Prodejci O<sub>2</sub> vykazovali největší rozdíly mezi přístupy jednotlivých prodejců, ať už u standardního či méně standardního scénáře. U standardního scénáře měli velmi podobné výsledky jako prodejci T-mobile, tj. spíše jsem já musela oslovovat prodejce než naopak. Také mi položili většinou jen nejzákladnější otázky týkající se využívané služby, operátora u kterého ji mám a výše útraty. I jejich prezentace produktů byla velmi podobná, jako by neměli vlastní osobnost, kterou by při prezentování předvedli. Výjimkou byl jeden prodejce, který se však zachoval špatně, neprezentoval mi vůbec nic a odkázal mne na internetové stránky firmy. Z tohoto mystery shoppingu jsem odcházela nazlobená, jelikož jsem ztratila čas návštěvou prodejny, když jsem mohla mít ty samé informace za zlomek času. Ostatní prodejci při snaze uzavřít obchod byli spíše agresivnější a musela jsem dlouze vysvětlovat, proč nechci uzavřít smlouvu ihned. Jediný prodejce se snažil uzavřít obchod přiměřeným způsobem

Hlavním důvodem proč O<sub>2</sub> skončila uprostřed hodnocení, byla reakce prodejců na méně obvyklý požadavek. Na rozdíl od prodejců T-mobile se více snažili nabídnout hlavní služby. Každý ze tří navštívených prodejců zareagoval při primárním požadavku jinak. Jeden z nich se zachoval příkladně, poněvadž nejen vyřešil prvotní požadavek, ale dokázal přejít k nabídce dalších služeb. Druhý prodejce vyřešil úvodní požadavek, ale nebyl schopen nabídnout další služby. Třetí prodejce zase nevyřešil požadavek, se kterým jsem přišla, ale byl schopen přejít k nabídce služeb. Oba dva prodejci, kteří přešli k prezentaci služeb, mi pokládali relevantní otázky a nabídli službu, která mne zaujala. Na základě zjištěných skutečností bych navrhovala, aby společnost O<sub>2</sub> znovu vyškolila svoje prodejce a sjednotila tím jejich přístup k zákazníkům

---

<sup>103</sup> O<sub>2</sub>. *Kvalita*. [online] Citováno 20.02.2013. Dostupné na <http://www.telefonica.cz/283155-kvalita/>

a prodejnách. Nepůsobí dobře, pokud je jeden prodejce vynikající a druhý špatný. Naopak oceňuji, že společnost školí své prodejce tak, aby dokázali reagovat i na méně obvyklé požadavky.

Na nejlepším místě se umístila společnost Vodafone, která chce poskytovat služby ve vysoké kvalitě vedoucí ke spokojenosti zákazníků a zároveň podnikat v souladu s principy společenské odpovědnosti.<sup>104</sup> Zjistila jsem v rámci mystery shoppingů, že se jí tento cíl daří plnit velmi dobře. Prodejci Vodafone reagovali na můj obvyklý i méně obvyklý požadavek dobře. Když jsem se zajímala o nabídku volání, všichni prodejci mi pokládali dostatek otázek, aby mi mohli nabídnout nejlepší mobilní řešení. Do prezentace služeb vkládali maximum svého vlastního přístupu, takže pro mne byla každá návštěva odlišná a vždy ve mně vyvolali pocit, že jsem pro ně důležitá. Všichni se snažili o uzavření smlouvy, ale netlačili na mne nadměrně. Jeden z prodejců byl o něco agresivnější ve snaze uzavřít smlouvu, ale i jemu stačilo říct dvakrát ne a ustoupil.

Když jsem se zeptala prodejců Vodafone, zda by mi mohli nabídnout obal na mobil, dva ze tří prodejců mi jej nabídl a poté přešli k nabídce dalších služeb. Poslední prodejce sice nemohl vyřešit můj úvodní požadavek, ale přesto dokázal mi nabídnout další služby. I tito prodejci se snažili o uzavření obchodu aktivně nikoliv však agresivně. Pro společnost Vodafone nemám žádná doporučení, protože podle mne její prodejci přistupují k zákazníkům s úctou a respektem. Jsou schopní dodat svým prezentacím individualitu i když nabízejí to samé a netlačí zákazníka za každou cenu ke koupi. Naprosto nejvíc si mne prodejci Vodafone získali díky malým dárkům na rozloučenou, jako je šňůra na klíče, nebo před Vánoci rozdávali „síťovky na kapry“. Dověřili tím můj pocit vítaného zákazníka.

---

<sup>104</sup> Vodafone. *ISO politika*. [online] Citováno 20.02.2013. Dostupné na <http://www.vodafone.cz/o-vodafone/o-spolecnosti/historie-a-fakta/certifikaty-a-oceneni/iso-politika/>

## Seznam použité literatury

### Monografie

- CETLOVÁ, H.: *Marketing služeb*. Praha : Bankovní institut, 2002. 213 s. ISBN 80-7265-049-1
- FORET, M. aj.: *Marketing - základy a principy*. Brno : Computer Press, 2003. 199 s. ISBN 80-722-6888-0
- JANEČKOVÁ L.;VAŠTÍKOVÁ M.: *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing , 2007. 729 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- MONZEL, M. *99 tipů pro úspěšnou reklamu*. Praha : Grada Publishing, 2009. 198 s. ISBN 978-80-247-2928-2
- NEWHOUSE, I. *Mystery Shopping Made Simple*. New York : McGraw-Hill Professional, 2004. 208 s. ISBN 0-07-14402-X
- STAŇKOVÁ, P. *Marketing obchodu a služeb*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2007. 153 s. ISBN 978-80-7318-927-3
- STUCKER, C. *The Mystery Shopper's Manual*. 6th ed. Sugar Land: Special Interest Publishing, 2005. 256 s. ISBN 978-1888983302
- VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 233 s. ISBN 978-80-247-2721-9

### Osobní sdělení

- Úvodní osobní školení NMS Research, s.r.o 28.5 2010
- Osobní rozhovory s Tomášem Gavlasem, operátorem technické podpory O<sub>2</sub>

### Internetové zdroje

- Customer Care Institute. *About us*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.customercare.com/content/view/14/11/>
- Esomar. *About ESOMAR*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.esomar.org/about-esomar.php>
- Mobil.idnes.cz. Třetím operátorem se stává Český mobil. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://mobil.idnes.cz/tretim-operatorem-se-stava-cesky-mobil-dyy-/mobilni-operatori.aspx?c=990930\\_0047995\\_mob\\_operatori](http://mobil.idnes.cz/tretim-operatorem-se-stava-cesky-mobil-dyy-/mobilni-operatori.aspx?c=990930_0047995_mob_operatori)
- Mobil.idnes.cz. *Vodafone střídá Oskara. Láká na měsíc volání zdarma*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://mobil.idnes.cz/vodafone-strida-oskara-laka-na-mesic-volani-zdarma-fv9-/mobilni-operatori.aspx?c=A060130\\_234834\\_mob\\_operatori\\_brz](http://mobil.idnes.cz/vodafone-strida-oskara-laka-na-mesic-volani-zdarma-fv9-/mobilni-operatori.aspx?c=A060130_234834_mob_operatori_brz)
- MSPA Europe. *Code of ethics & Standards*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.mspa-eu.org/en/code-of-ethics-and-standarts.html>
- MSPA Europe. *Mission*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.mspa-eu.org/en/mission.html>
- O<sub>2</sub>. *Kvalita*. [online] Citováno 20.02.2013. Dostupné na <http://www.telefonica.cz/283155-kvalita/>
- Robertnemoc.com. *Marketingový mix rozbor* [online] Citováno 07.02.2013. Dostupné na <http://marketing.robertnemoc.com/marketingovy-mix-rozbor/>
- SIMAR. *Mystery Shopping*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

Ssanet.com. *History of Mystery Shopping*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na [http://www.ssanet.com/WEBS\\_home/history\\_of\\_mystery\\_shopping.htm](http://www.ssanet.com/WEBS_home/history_of_mystery_shopping.htm)

Strategie.e15.cz *Mystery shopping aneb agenti jdou do boje*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://strategie.e15.cz/special/mystery-shopping-aneb-agenti-jdou-do-boje-408728>

Telefonica. *O společnosti*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti/>

T-mobile. *S námi*. [online] Citováno 20.02.2013. Dostupné na <http://www.t-mobile.cz/web/cz/osobni/s-nami>

Toptest.sk. *Mystery Shopping*. Citováno 10.2.2013. Dostupné na <http://www.toptest.sk/category/Mystery-Shopping2-Mystery-Shopping>

Vodafone. *ISO politika*. [online] Citováno 20.02.2013. Dostupné na <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/certifikaty-a-oceneni/iso-politika/>

Vodafone. *Skupina Vodafone*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://www.vodafone.cz/o-vodafonu/o-spolecnosti/historie-a-fakta/skupina-vodafone/>

Wikipedie. *Eurotel.l* [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/Eurotel>

Wikipedie. *Interní audit*. [online] Citováno 8.2.2013. Dostupné na [http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD\\_audit](http://cs.wikipedia.org/wiki/Intern%C3%AD_audit)

Wikipedie. *T-mobile*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://cs.wikipedia.org/wiki/T-Mobile>

Wikipedie. *T-mobile*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na <http://en.wikipedia.org/wiki/T-Mobile>

## **Elektronické publikace**

Market Vision. *Příručka Mystery Shoppera*. [online] Citováno 10.2.2013. Dostupné na [https://www.marketvision-spring.com/data/project\\_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf](https://www.marketvision-spring.com/data/project_files/1000/Prirucka%20Mystery%20Shoppera.pdf)

Telefonica. *Finanční výsledky za leden až září 2012 - Mezitímní zpráva*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://www.telefonica.cz/file\\_conver/297482/121106\\_TCZ\\_3Q\\_2012\\_results\\_cz\\_final\\_web.pdf](http://www.telefonica.cz/file_conver/297482/121106_TCZ_3Q_2012_results_cz_final_web.pdf)

Telefonica. *Výroční zpráva 2001*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://www.telefonica.cz/file\\_conver/27595/vyrocní\\_zprava\\_2001cj.zip](http://www.telefonica.cz/file_conver/27595/vyrocní_zprava_2001cj.zip)

T-mobile. *Výroční zpráva T-mobile 2009*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual\\_report\\_2009\\_CZ.pdf](http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2009_CZ.pdf)

T-mobile. *Výroční zpráva T-mobile 2011*. [online] Citováno 26.12.2012. Dostupné na [http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual\\_report\\_2011\\_CZ.pdf](http://www.t-mobile.cz/dcpublish/Annual_report_2011_CZ.pdf)

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 Dotazník ke scénáři „Jakou máte nabídku“

Příloha č. 2 Dotazník ke scénáři „Chtěla bych obal na mobil“

Dotazník ke scénáři "Jakou máte nabídku"				
Prodejna	T-mobile	O2	Vodafone	Město
Datum a čas návštěvy				
Pohlaví prodejce		muž	žena	
1. Čekací doba a vzhled pobočky				
Jak dlouho čekal MS na oslovení?	nečekal	do 5 minut	více jak 5 minut	
Počet zákazníků na prodejně				Čemu se věnovali volní prodejci?
Počet prodejců na prodejně		z toho volných		
Byla prodejna čistá a uklízená?	Ano	Ne		
Hrála zde přiměřeně hudba?	Ano	Ne		
Byly zde funkční telefony a notebooky?	Ano	Ne		
Vypište jakékoliv komentáře k této části, obzvláště pokud jste zvolili negativní odpověď.				
2. Oslovení				
Všiml si prodejce příchodu MS?	Ano	Ne		
Mystery shopper	byl osloven	prodejcem		musel oslovit prodejce sám
Pozdravil prodejce na začátku hovoru	Ano	Ne		
Cítil se MS na prodejně vítaný	Ano	Ne		
3. Zjištění současného stavu				
Položil prodejce tyto otázky?	Ano	Ne		
Jakého operátora MS využívá				
Jakou službu využívá				
Kolik je měsíční útrata				
Jaké je její rozložení				
Je někdo s kým si volá častěji				
Je podnikatel				
Je student				
Je vázán smlouvou				
Bude chtít přenést číslo				
Vypište všechny ostatní položené otázky, týkající se zjištění současného stavu.				

4. Návrh řešení			
Nabídl prodejce vhodné řešení na základě zjištěných informací?	Ano	Ne	
Bylo toto řešení v požadované cenové hladině?	Ano	Ne	Pokud ne, co nabídl?
Nabídl prodejce následující služby?	Ano	Ne	
Tarif			Vypiště všechny služby, které byly nabídnuty a nejsou zmíněny vlevo.
Neomezené volání na vybraná čísla/a			
Internet v mobilu			
Nový telefon			
Mobilní internet do notebooku			
Nabídka pro okolí mystery shoppera			
5. Prodejní schopnosti			
Vyberte jednu z možností:			
Prodejce podával informace a přiměřeně se snažil o prodej.	Ano	Ne	
Prodejce se snažil uzavřít obchod za každou cenu.	Ano	Ne	
Prodejce podával pouze informace.	Ano	Ne	
Používal prodejce při prezentaci nějaké materiály?	Ano	Ne	Pokud ano, jaké?
Předal prodejce materiály?	Ano	Ne	Pokud ano, jaké?
Koupil by si mystery shopper navrhované řešení?	Ano	Ne	
6. Komunikační dovednosti			
Vyberte jednu z možností:			
Prodejce mluvil přesvědčivě, byl schopen podat jasně informace, naslouchal zákazníkovi a reagoval na jeho připomínky.			
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, podával informace, ale nenaslouchal zákazníkovi a nereagoval na jeho připomínky.			
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, nebyl schopen podávat informace a nenaslouchal zákazníkovi a jeho připomínkám.			
Udržoval prodejce oční kontakt?	Ano	Ne	



7. Celkový dojem z návštěvy				
Vyberte jednu z možností:				
Vynikající do prodejny bych se mystery shopper rád vrátil.				
Běžná návštěva.				
Špatné, do prodejny by se mystery shopper už raději nevrátil.				
8. Rozloučení				
Rozloučil se prodejce přátelsky?	Ano	Ne		
Předal na sebe nějaký kontakt?	Ano	Ne	Pokud ano, jaký?	
9. Komentáře				
Vypište vše pozitivní, co vás při návštěvě zaujalo.				
Vypište vše negativní, co vás při návštěvě zaujalo.				
Ostatní připomínky				

Dotazník ke scénáři "Chtěla bych obal na mobil"				
Prodejna	T-mobile	O2	Vodafone	Město
Datum a čas návštěvy				
Pohlaví prodejce				
		muž	žena	
1. Čekací doba a vzhled pobočky				
Jak dlouho čekal MS na oslovení?				
	nečekal	do 5 minut	více jak 5 minut	
Počet zákazníků na prodejně				Čemu se věnovali volní prodejci?
Počet prodejců na prodejně				
Byla prodejna čistá a uklízená?		Ano	Ne	
Hrála zde přiměřeně hudba?		Ano	Ne	
Byly zde funkční telefony a notebooky?		Ano	Ne	
Vypište jakékoliv komentáře k této části, obzvláště pokud jste zvolili negativní odpověď.				
2. Oslovení				
Všiml si prodejce příchodu MS?				
	Ano	Ne		
Mystery shopper				
	byl osloven prodejcem		musel oslovit prodejce sám	
Pozdravil prodejce na začátku hovoru				
	Ano	Ne		
Cítil se MS na prodejně vítaný				
	Ano	Ne		
3. Vyřízení primárního požadavku				
Vyberte jednu z možností:				
Prodejce vyřešil primární požadavek a poté se pokusil nabídnout zákazníkovi nějakou službu.				
Prodejce vyřešil primární požadavek a nepokusil se nabídnout nějakou službu.				
Prodejce nevyřešil primární požadavek, ale pokusil se nabídnout nějakou službu				
Prodejce nevyřešil primární požadavek a nepokusil se nabídnout nějakou službu.				
4. Zjištění současného stavu				
Položil prodejce tyto otázky?				
	Ano	Ne		
Jakého operátora MS využívá				
Jakou službu využívá				
Kolik je měsíční útrata				
Jaké je její rozložení				

Je někdo s kým si volá častěji			
Je podnikatel			
Je student			
Je vázán smlouvou			
Bude chtít přenést číslo			
Vypište všechny ostatní položené otázky, týkající se zjištění současného stavu.			
<b>5. Návrh řešení</b>			
Nabídl prodejce vhodné řešení na základě zjištěných informací?	Ano	Ne	
Bylo toto řešení v požadované cenové hladině?	Ano	Ne	Pokud ne, co nabídl?
Nabídl prodejce následující služby?	Ano	Ne	
Tarif			Vypište všechny služby, které byly nabídnuty a nejsou zmíněny vlevo.
Neomezené volání na vybraná čísla/a			
Internet v mobilu			
Nový telefon			
Mobilní internet do notebooku			
Nabídka pro okolí mystery shoppera			
<b>6. Prodejní schopnosti</b>			
Vyberte jednu z možností:			
Prodejce podával informace a přiměřeně se snažil o prodej.	Ano	Ne	
Prodejce se snažil uzavřít obchod za každou cenu.	Ano	Ne	
Prodejce podával pouze informace.	Ano	Ne	
Používal prodejce při prezentaci nějaké materiály?	Ano	Ne	Pokud ano, jaké?
Předal prodejce materiály?	Ano	Ne	Pokud ano, jaké?
Koupil by si mystery shopper navrhované řešení?	Ano	Ne	
<b>7. Komunikační dovednosti</b>			

Vyberte jednu z možností:				
Prodejce mluvil přesvědčivě, byl schopen podat jasně informace, naslouchal zákazníkovi a reagoval na jeho připomínky.				
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, podával informace, ale nenaslouchal zákazníkovi a nereagoval na jeho připomínky.				
Prodejce si nebyl jistý ve svém projevu, nebyl schopen podávat informace a nenaslouchal zákazníkovi a jeho připomínkám.				
Udržoval prodejce oční kontakt?	Ano	Ne		
<b>8. Celkový dojem z návštěvy</b>				
Vyberte jednu z možností:				
Vynikající do prodejny bych se mystery shopper rád vrátil.				
Běžná návštěva.				
Špatné, do prodejny by se mystery shopper už raději nevrátil.				
<b>9. Rozloučení</b>				
Rozloučil se prodejce přátelsky?	Ano	Ne		
Předal na sebe nějaký kontakt?	Ano	Ne	Pokud ano, jaký?	
<b>10. Komentáře</b>				
Vypište vše pozitivní, co vás při návštěvě zaujalo.				
Vypište vše negativní, co vás při návštěvě zaujalo.				
Ostatní připomínky				