

**VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH  
STUDIÍ, Z. Ú., ČESKÉ BUDĚJOVICE**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**MARKETINGOVÝ VÝZKUM PRODEJNÍ SÍTĚ  
TESCO METODOU MYSTERY AKTIVIT**

**Autor práce:** Václav Vild  
**Studijní obor:** Obchodně podnikatelské služby  
**Forma studia:** Kombinovaná  
**Vedoucí práce:** doc. Ing. Marie Hesková, CSc.  
**Katedra:** Katedra managementu a marketingu

2017

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně, na základě vlastních zjištění a s použitím odborné literatury a materiálů uvedených v této práci.

Souhlasím, aby práce byla uložena v knihovně Vysoké školy evropských a regionálních studií v Českých Budějovicích a zpřístupněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění.

.....

Děkuji vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marii Heskové, CSc. za cenné rady, připomínky a metodické vedení práce.

## ABSTRAKT

VILD, V. *Marketingový výzkum prodejní sítě Tesco metodou mystery aktivit: bakalářská práce*. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, z. ú., 2017. 63 s. Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Klíčová slova:** marketingový výzkum, kvalita služeb, Mystery Shopping, Mystery Calls

Bakalářská práce analyzuje kvalitu poskytovaných služeb v obchodním řetězci Tesco. Za pomoci moderních metod marketingového výzkumu, které nesou označení Mystery aktivity, zkoumá, jak funguje lidský faktor v běžném pracovním procesu. Důraz klade na metodu Mystery Shopping, kdy výzkumník vystupuje v roli běžného zákazníka a pečlivě monitoruje průběh celého nákupu, s cílem odhalit jeho nedostatky. V tomto ohledu je metoda zcela originální, a tak práce zachycuje autentické informace. Právě díky těmto poznatkům pak hodnotí stávající kvalitu poskytovaných služeb a navrhuje zlepšení, která povedou ke zkvalitnění obchodní nabídky a loajalitě zákazníků.

## ABSTRACT

VÁCLAV, V. *Marketing Research in Sales Network of with Mystery Activities Methods: Bachelor thesis*. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2017. 63 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

**Key words:** Marketing Research, Quality of Services, Mystery Shopping, Mystery Calls

This bachelor thesis analyzes quality of services which offers chain stores Tesco. With modern methods of marketing research, which are called mystery activities, examine how human factor works in the usual working process. It mainly focuses on the mystery shopping method, when the researcher is in role of the usual customer and carefully monitors buying process in order to reveal all defects. In this way the method is really original and it takes authentic information. Thanks to these information measure current quality of services and suggests the solution, which makes better offer and strengthen customer loyalty.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>8</b>
<b>1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE</b> .....	<b>9</b>
1.1 Cíl práce .....	9
1.2 Metodika práce .....	9
<b>2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A METODY MYSTERY AKTIVIT</b> .....	<b>10</b>
2.1 Marketingový výzkum .....	10
2.1.1 Definice základního problému a cíle.....	12
2.1.2 Plán marketingového výzkumu.....	12
2.1.3 Sběr údajů .....	17
2.1.4 Statistické zpracování dat.....	18
2.1.5 Interpretace výsledků .....	18
2.2 Mystery aktivity .....	19
2.2.1 Druhy Mystery aktivit .....	20
2.2.2 Mystery shopping (MS) .....	21
2.2.3 Historie Mystery Shoppingu .....	23
2.2.4 Fáze Mystery Shoppingu .....	23
2.2.5 Zásady Mystery Shoppingu .....	24
2.2.6 Organizace Mystery Shoppingu .....	25
2.2.7 Způsoby kontroly dodržování standardu.....	26
2.2.8 Mystery Shopping na území České republiky .....	26
<b>3 CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍ SÍTĚ TESCO</b> .....	<b>28</b>
3.1 Profil společnosti .....	28
3.2 Organizační struktura podniku .....	29
3.3 Portfolio služeb.....	31
3.4 Společenská odpovědnost organizace – CSR.....	32
<b>4 PLÁN MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU A JEHO REALIZACE</b> .....	<b>33</b>

4.1	Lokalizace .....	33
4.2	Identifikace údajů .....	33
4.3	Sběr údajů .....	35
4.4	Zpracování a analýza údajů .....	35
4.5	Interpretace výsledků výzkumu a závěrečná doporučení .....	36
<b>5</b>	<b>ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....</b>	<b>37</b>
5.1	Mystery Calling .....	37
5.2	Pokladna s odbavením .....	40
5.3	Samoobslužná zóna .....	43
5.4	Recepce .....	46
5.5	Finanční služby.....	48
5.6	Souhrnné hodnocení .....	50
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>55</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ .....</b>	<b>58</b>
	<b>SEZNAM TABULEK A GRAFŮ .....</b>	<b>60</b>
	<b>PŘÍLOHY .....</b>	<b>61</b>

# ÚVOD

I přesto, že se nacházíme ve 21. století, století technického pokroku a inovací, stále tyto vynálezy nedokáží nahradit lidský faktor. Obor obchodu je odvětvím lidí a bez jejich pomoci nikdy nebude fungovat. Personál, se kterým přicházejí zákazníci do kontaktu, je z hlediska služeb součástí produktu. Velice záleží na jejich vystupování a přístupu k práci. Uvedené faktory rozhodují o tom, zda zákazník navštíví obchod znovu a jaký dojem si z něho odnese. Právě složka marketingového mixu lidé, anglicky People, je podstatou práce. Bakalářská práce pomocí metody marketingového výzkumu Mystery Shopping analyzuje stávající kvalitu služeb v obchodním řetězci Tesco.

Pro obecné přiblížení problematiky je nejdříve vysvětlen princip marketingového výzkumu. Poté se zachází do detailů výše zmíněné metody Mystery Shopping. Jsou podrobně vysvětleny jednotlivé fáze a pravidla pro správné vedení výzkumu takového typu. V dnešní době specializace se těmito aktivitami zabývají profesionální agentury. Upustilo se tak od interního šetření a Mystery Shopping se stal samostatným oborem, kdy podle nejnovějších údajů je na vzestupu a společnosti se neobávají věnovat mu nemalé částky svého rozpočtu. Marketéři se přesvědčili, že se jim investované prostředky mnohonásobně vrátí. Je to z toho důvodu, že Mystery Shopping dokáže proniknout do „kůže“ zákazníka a odhalit tak většinu chyb při prodeji.

Tato metoda je unikátní a její výsledky jsou pro společnosti velice přínosné. Při růstu odvětví terciárního sektoru neboli sektoru služeb se do popředí dostal zákazník. Jen ten má osud všech obchodních společností ve svých rukou. Je v zájmu každé společnosti proto přesně porozumět jeho potřebám a přáním, aby obstojně přežily na trhu a vybudovaly si tam výhodnou pozici. Je důležité sledovat spotřebitelské chování a předvídat jeho vývoj. Jen tak v očích zákazníků stoupne image společnosti a zákazníci se budou rádi vracet a utrácet svoje finanční prostředky.



# 1 CÍL A METODIKA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## 1.1 Cíl práce

Cílem práce je analyzovat kvalitu poskytovaných služeb v obchodním řetězci Tesco pomocí metody Mystery aktivit. Na základě získaných výsledků marketingového výzkumu navrhnout opatření, která povedou ke zkvalitnění obchodní nabídky.

## 1.2 Metodika práce

Bakalářská práce má standardní strukturu, a to část teoretickou a praktickou. V teoretické části práce je podrobně objasněna metoda Mystery aktivit v kontextu marketingového výzkumu. Marketingový výzkum je v práci realizován relativně moderní metodou Mystery aktivit, resp. pomocí Mystery Shoppingu a Mystery Callingu. Tato kvalitativní metoda umožňuje získat zcela autentické údaje, v tom spočívá její specifická. Rešerše se opírá o odborné zdroje domácích i zahraničních autorů.

V praktické části práce byla metoda Mystery Shoppingu aplikována na vybrané obchodní jednotky společnosti Tesco. Veškeré údaje, nashromážděné v průběhu výzkumu, byly získány přímo v terénu (autorem bakalářské práce) metodou field research a jsou ryze primárního původu. Mezi metody získávání dat patří především přímé osobní dotazování, jinak přezdívané „face to face“ a telefonické. Tento typ byl využit ve spojitosti s aktivitou Mystery Calling. Tato metoda je použita pro rozšíření marketingového výzkumu o další Mystery aktivity. Celý výzkum je veden tzv. měkkým stylem, aby byla zachována anonymita výzkumníka, a nebyla tak ohrožena podstata celého projektu. Získané údaje jsou typu soft data, což vyplývá z využití metody Mystery aktivit. Před samotným sběrem údajů v terénu bylo zapotřebí sestavit Mystery Shopper dotazník, pomocí něhož se zaznamenávaly údaje. Pro Mystery Calling byl využit stejný scénář otázek. Tyto údaje poté sloužily ke zpracování, na jehož základě se vypracovala konečná zpráva. V té se uvedly všechny nedostatky a navrhla příslušná opatření vedoucí k zlepšení obchodní nabídky.

## 2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM A METODY MYSTERY AKTIVIT

„ Krást myšlenky od jedné osoby je plagiátorství, krást myšlenky od mnoha lidí je výzkum.“ John Milton.<sup>1</sup>

### 2.1 Marketingový výzkum

Pro definici marketingu, jakožto základu celé práce, je využit ten nejvhodnější zdroj, tzv. marketingová bible, Marketing Management (KOTLER, P. T., KELLER, K. L.). Autoři definují pojem následovně: „Marketing management chápeme jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka.“<sup>2</sup> Marketingový výzkum pak chápeme jako systematické shromažďování informací, jejich analýzu a interpretaci, která slouží jako podklad k určitému marketingovému rozhodnutí, které je nutné řešit. Je to nástroj, který v podmínkách nejistoty snižuje riziko při plánování či tvorbě strategie. Při pravidelném provádění výzkumu získává její zadavatel cenné informace, které mu poslouží k tomu, aby si vytvořil přesnou představu, kde se trh nachází a co žádá. Vytváří mu konkurenční výhodu v podobě pohotového přizpůsobení se posledním trendům a nárokům spotřebitelů. V ideálním případě může odhalit nové příležitosti, či sloužit jako prevence před možnými problémy.<sup>3</sup>

Tak, jak se vyvíjela jednotlivá odvětví hospodářství, nabýval marketingový výzkum na svém významu. Jeho uplatnění vzrůstá společně s přesunem hospodářství do terciárního sektoru neboli sektoru služeb. Právě postindustriální společnost staví do popředí v rámci rozhodujících faktorů kvalitu, vzdělání, možnost využití informací a služby. Tato skutečnost sama o sobě avizuje jeho nezbytnou roli do budoucna. Když vstupoval marketingový výzkum na trh, měl zcela jinou podobu, než je tomu dnes. Jeho prvopočátky se datují do 19. století na území USA, kde našel své uplatnění jako nástroj sledování veřejného mínění.<sup>4</sup> Přesněji to byl rok 1824, kdy se uskutečnil první průzkum při prezidentských volbách. Měl tehdy charakter sociologického výzkumu, na jehož

---

<sup>1</sup> KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6. s. 12.

<sup>2</sup> KOTLER, P. T., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12th edition. New Jersey: Pearson Education, 2006. ISBN 0-13-145757-8. p. 6.

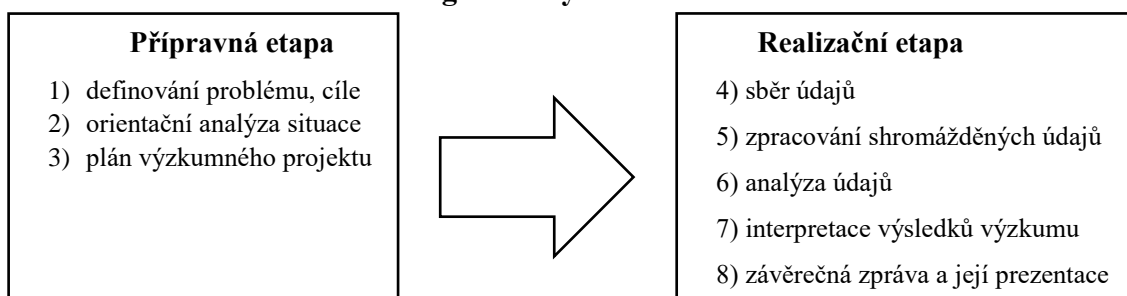
<sup>3</sup> SKOŘEPA, L.; VOCHOZKA, M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 2008. ISBN 978-80-87278-01-7. s. 51-52.

<sup>4</sup> HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. přepracované a doplněné vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií, 2015. ISBN 978-80-87472-80-4. s. 174.

základě se sledovaly voličské preference. V následujícím století pak G. Gallup a E. Roper posunuli výzkum vpřed sestavením reprezentativního vzorku. Ve 40. letech 20. století se objevily první explanační modely chování, které analyzovaly vliv názorových vůdců na ostatní voliče, tentokrát v režii P. F. Lazarsfelda a B. R. Berelsona. Postupně se pak výzkum přesunul i do oblasti sledování spotřebních preferencí a vznikl tak nový obor marketingového výzkumu.<sup>5</sup> 21. století přineslo další zásadní obrat, a to především neústupnou globalizací, novými technologiemi, neustálým vývojem informačních technologií a nástupem celosvětových i lokálních sociálních sítí.

Jako každý proces, tak i marketingový výzkum má své fáze. Je důležité neopomíjet jednotlivé kroky a dodržovat jejich posloupnosti, abychom předešli případným informačním mezerám, které by celý proces zpomalily, a my bychom se museli vracet zpět, nebo v horším případě by marketingový výzkum nepřinesl objektivní informace potřebné k objasnění výzkumných problémů.<sup>6</sup> Marketingový výzkum můžeme rozdělit na dvě základní etapy, které se dále skládají z jednotlivých fází. Je to etapa přípravná a realizační. Prvním krokem přípravné fáze je definice výzkumného problému, následuje orientační analýza situace a vše zakončuje sestavení výzkumného projektu. U realizační etapy se začíná sběrem údajů, jejich zpracováním, analýzou a interpretací výsledků výzkumu. Posledním krokem etapy je pak závěrečná zpráva a její prezentace.<sup>7</sup>

**Obr. 1: Proces marketingového výzkumu**



Zdroj: KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X. s. 71.

<sup>5</sup> FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat svoje zákazníky*. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8. s. 13.

<sup>6</sup> KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6. s. 12.

<sup>7</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X. s. 70.

### 2.1.1 Definice základního problému a cíle

Prvním a zároveň nejdůležitějším krokem marketingového výzkumu je správná definice základního problému. <sup>8</sup> „Definování problému vysvětluje účel výzkumu a vymezuje jeho cíle.“ Je nezbytné věnovat této fázi dostatečnou pečlivost, protože jen správné pochopení problematiky nás dovede k požadovanému cíli. Sestavujeme zde i základní výzkumné otázky nebo cíl výzkumu. Doba strávená řešením základního problému může zabrat více než 50 % celkového času potřebného k řešení celého marketingového výzkumu. Jeho přínos je však prioritní a stěžejní, neboť jeho správná identifikace ušetří jeho zadavateli spoustu nákladů.<sup>9</sup> Při tomto kroku je také důležité porovnat hodnotu celkových nákladů na výzkum oproti hodnotě získaných informací. Hodnota informací stoupá společně s jejich spolehlivostí a platností. Pohotově následující problematiku teoretický přístup, který nese označení *princip ledovce*. Vychází ze skutečnosti, že nad mořskou hladinou je vidět pouze 10 % hmoty ledovce a celý zbytek, tedy 90 % je ukryto pod vodou. Stejně tak je tomu i s problémem, který se může na první pohled jevit jako zřetelný. Nesmíme se nechat zmást a jít do hloubky problému. V mnoha případech zadavatelé reagují spíše na symptomy než na přesnou definici problému. Symptom staví řešitele pouze mezi varianty řešení, a nikoli k vyhledání příčiny problému.

Cíle výzkumu by neměly být specifikovány příliš úzce, aby vznikl prostor pro různé alternativy. Na druhou stranu příliš široké cíle nám zase přinesou zbytečně vysoké náklady. V tomto kroku je důležité zjistit všechny okolní faktory, které mají spojitost s naším problémem, a naším úkolem je pak vybrat jeden hlavní faktor, který bude udávat směr našeho bádání.

### 2.1.2 Plán marketingového výzkumu

Tuto poslední fázi přípravné etapy bychom neměli podceňovat, jedná se totiž o zlomový okamžik, ve kterém se rozhodne, zda se výzkum opravdu uskuteční. Slouží jako podklad pro dohodu mezi zadavatelem a výzkumníkem. Plán by měl specifikovat typy údajů, které v něm budou shromažďovány, způsob jejich sběru, analýzy, rozpočet, časový harmonogram a kontrolu plánu.

---

<sup>8</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0966-X. s. 71.

<sup>9</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 84.

## Metody sběru dat

Sběr informací je většinou zahájen tzv. desk research. Jedná se o výzkum „od stolu“, kdy se shromažďují sekundární data, a až poté, když je to nezbytné, se přistupuje k tzv. field research, což je výzkum, který sbírá informace přímo v terénu.<sup>10</sup> Metody tohoto výzkumu jsou uvedeny v následujícím textu. Zmiňme ještě třídění dat na tzv. hard data, která jsou nositelem objektivních informací, jako například stav zaměstnanců, jejich pohlaví a věk, a tzv. soft data, která vypovídají o informacích, které jsou subjektivní a záleží na jednotlivých názorech jejich nositelů, příkladem může být míra spokojenosti.<sup>11</sup>

**Pozorování** – jedná se o záměrné, cílevědomé a plánovité sledování bez interakce pozorovatele. V této technice je nutné stanovit, kdo nebo co bude předmětem pozorování, v jakém časovém horizontu bude pozorování probíhat a jakými metodami.<sup>12</sup> Tato metoda klade velké nároky na sledovatele a jeho schopnost vyhodnotit jednotlivé situace.<sup>13</sup> Pozorování lze uskutečňovat zúčastněně, kdy se pozorovatel volně pohybuje mezi účastníky, nebo v druhém případě nezúčastněně, kdy by jeho přítomnost narušovala přirozené chování účastníků. V praxi nám poslouží různé technické pomůcky, jako například videokamera a jiné. Nabízí se však i přístroje, které jsou schopné zachytit fyziologickou odezvu organismu na dané podněty.

*Galvanometr (psychogalvanometr)* – zařízení, které dokáže zaznamenat zvýšenou potivost respondenta vyvolanou zvýšeným zájmem o konkrétní atribut.

*Audiometr* – prostředek, který zaznamenává sledovanost jednotlivých televizních programů, jejich dosah, podíl a frekvenci. Dále *peoplemetr*, který zachycuje strukturu sledovanosti.

*Tachistoskop* - zařízení, které promítá respondentovi jednotlivé snímky a dotyčný pak popisuje, co mu utkvělo nejvíce v paměti. Používá se v kombinaci s oční

---

<sup>10</sup> BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0778-1. s. 109.

<sup>11</sup> FORET, M. *Marketingový průzkum. Poznáváme svoje zákazníky*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 25.

<sup>12</sup> SKOŘEPA, L.; VOCHOZKA, M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická 2008. ISBN 978-80-87278-01-7. s. 54.

<sup>13</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 87.

kamerou, která zaznamená, na které části se respondent díval nejdéle. <sup>14</sup>V další kombinaci pak může být i *pupilometr*, který zaznamenává změny velikosti očních zornic.

S rozvojem technologií se v experimentálních metodách uplatňují nové trendy, jako například neuromarketing. Neuromarketing využívá magnetické rezonance nebo magnetoencefalografu (MEG), které slouží k poznání činnosti a fungování mozku<sup>15</sup>.

**Dotazování** – jedná se o nejpoužívanější metodu. Kvalita výsledků je přímo závislá na výběru respondentů, proto zde pečlivě vybíráme, aby jejich odborné znalosti k problematice vyhovovaly našim záměrům. V praxi rozlišujeme čtyři základní druhy dotazování. Osobní dotazování, telefonické, písemné a elektronické.<sup>16</sup>

*Osobní dotazování* – „face to face“, jehož základem je přímá interakce s respondentem, jejímž výsledkem jsou spolehlivé a přesné informace. Tazatel by měl nechat prostor respondentovi a nijak záměrně nezkreslovat jeho názor svými postoji. Jde o časově a cenově nejnáročnější formu dotazování. Tazatel má na výběr, v závislosti na ochotě respondentů spolupracovat, dva typy vedení rozhovoru. A to formou tzv. tvrdého rozhovoru, nebo měkkého. Měkký styl spočívá ve vytvoření kladného vztahu tazatele a respondenta, kdy se vede dotazování na běžná témata. Tvrdý pak v energickém vedení rozhovoru, kdy je zapotřebí obdržet informace osobnějšího rázu, nebo se jedná např. o společenské tabu. Způsob formulování otázek může být typu otázek otevřených (volných, nestandardizovaných), uzavřených (standardizovaných, řízených) a jejich kombinací (polouzavřených).<sup>17</sup> U dotazování s otázkami polouzavřenými se otevírá možnost pro tazatele do rozhovoru vstupovat a klást doplňující dotazy, u otázek typu volných je celý rozhovor plně v rukách tazatele a je na jeho fantazii, jakým způsobem ho povede.

*Telefonické dotazování* – jde opět o dotazování, kde existuje přímá vazba mezi respondentem a dotazovaným. Náklady na tento typ dotazování jsou však

---

<sup>14</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X. s. 77.

<sup>15</sup> FORET, M. *Marketingové řízení místního rozvoje*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2016. ISBN 978-80-7418-266-2. s. 47.

<sup>16</sup> FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks. 2012. s. 60. ISBN 978-80-265-0038-4. s. 60.

<sup>17</sup> FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketing research in regional development*. Brno: Mendel University in Brno, 2013. ISBN 978-80-7375-774-8. s. 53-54

mnohonásobně nižší. Nevýhodou je nemožnost upoutat respondenta vizuálními pomůckami a detailně ho identifikovat, jako je tomu při osobním dotazování. Doba, po kterou je respondent většinou ochoten spolupracovat, je zhruba 10 minut.

*Písemné dotazování* – používá se v případech, kdy je cílem získat informace osobního rázu. Právě v těchto situacích by přítomnost tazatele mohla působit spíše negativně a respondent by záměrně zkresloval informace. Výhoda tohoto typu spočívá v tom, že respondent získává k vyplnění dotazníku právě tolik času, kolik potřebuje, a může nad ním tak i přemýšlet a podat přesnější informace. Mezi dalšími výhodami zmíníme i cenu tohoto dotazování. Bohužel stinná stránka tkví v návratnosti těchto dotazníků. Ta je nižší, a to o 5 – 30 % z rozeslaných písemných dotazníků. Je důležité vybavit každý dotazník průvodním dopisem, ve kterém obeznámíme respondenty s obsahem a přislíbíme jim jejich anonymitu. Písemné dotazování lze také využít pro zjišťování spokojenosti např. hotelových hostů, kde každý klient má možnost se ke kvalitě vyjádřit.

*Elektronické dotazování* - je nejnovějším druhem, který využívá síť (prostřednictvím internetu) k jeho šíření. Výsledky jsou rychle a levně dostupné a práce s nimi je velice snadná, protože jsou v elektronické podobě.

*Metoda DELFI* – z původní početné skupiny respondentů se opakovaným dotazováním vyselektuje pouze okruh skutečných expertů, kteří budou pro účel výzkumu skutečným přínosem. Tito experti se vyzvou na doporučení dalších respondentů.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. ISBN 978-80-7431-042-3. s. 56.

**Tab. 1: Kritéria výběru metody dotazování**

Ústní	Korespondenční	Telefonické	E-mail
Osobní kontakt	Chybí osobní kontakt	Omezený osobní kontakt	Chybí osobní kontakt
Možnost většího počtu otázek	Možnost většího počtu otázek	Malý počet otázek	Možnost většího počtu otázek
Možnost doplňujícího výkladu	Není možný doplňující výklad	Možnost doplňujícího výkladu	Možnost doplňujícího výkladu
Velká míra odpovědnosti	Malá míra odpovědnosti	Střední míra odpovědnosti	Malá míra odpovědnosti
Vyžaduje střední množství času	Delší doba šetření	Relativně málo času	Relativně málo času
Vysoké náklady	Nízké náklady	Středně vysoké náklady	Nízké náklady
Anonymita není možná	Možnost anonymity	Anonymita není možná	Anonymita není možná
Možnost složitých otázek	Pouze jednoduché otázky	Nepříliš složité otázky	Nepříliš složité otázky
Malá skupina respondentů	Velká skupina respondentů	Střední skupina respondentů	Velká skupina respondentů
Dobrá odezva	Špatná odezva	Středně dobrá odezva	Středně dobrá odezva
	Nízká návratnost		Střední návratnost

Zdroj: VAŠTIKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 88.

**Výzkum pomocí „focus group“** – vedená debata šesti až deseti lidí. Skupina vybraná podle striktně zadaných psychografických a demografických podmínek. Rozhovor vede profesionální pracovník, který má v ruce vypracovaný dotazník od marketingových specialistů a jeho úkolem je dohlížet nad tím, aby se rozhovor ubíral



správným směrem. Specialisté pak sledují celou debatu za oboustranným zrcadlem. Je velmi důležité být pozorný při výběru lidí do skupiny. Lidé často neodpovídají podle pravdy, ale podle toho, jak by se rádi viděli. Pozor také na jednotlivce, kteří jsou příliš dominantní a mohli by skupinu strhnout. Velkou roli hraje i prostředí, kde se celá debata odehrává.<sup>19</sup> Uvedme i speciální debaty focus group, jako je *brainstorming*, kde je debata vedena poněkud ráznějším tempem a jednotliví účastníci si dokonce mohou skákat do řeči, nebo *advocat diaboli*, kde je ve skupině umístěn tzv. ďáblův advokát, který má za úkol vznášet námitky a provokovat jednotlivé účastníky.<sup>20</sup>

**Experimentální výzkum** – má nejvyšší vědeckou hodnotu. Jedná se o sledování vztahů mezi příčinou a jejím důsledkem. Důležitý je výběr respondentů a statistické zachycení výsledků bádání. Experiment může probíhat buďto v laboratorním prostředí, kdy jsou si respondenti vědomi toho, že jsou součástí experimentu, nebo bez jejich vědomí, a to v přirozeném marketingovém prostředí.<sup>21</sup>

### 2.1.3 Sběr údajů

V této fázi se pracovní tým musí rozšířit o nová místa v podobě terénních pracovníků. Tito členové by měli projít vstupním školením a být detailně obeznámeni s cílem a smyslem práce, výběrem cílových skupin a metodikou. Nezbytné je zde jasně stanovit technické a etické zásady. Před samotným sběrem údajů se provede testovací práce, kde se případně poukáže na nedostatky a provedou se opatření k jejich nápravě.<sup>22</sup>

Informace, které budeme shromažďovat v průběhu výzkumu, mohou být kvantitativního nebo kvalitativního rázu. **Kvantitativní výzkum** si klade za otázku „kolik“, cílem je tak zjistit kvantifikovatelné informace, které se dají přesně vymezit či změřit. Z výše uvedeného vyplývá, že se jedná spíše o statisticky zaznamenané údaje. Zatímco **kvalitativní výzkum** se ptá „proč“. Má nám objasnit příčinu, jeho vyjádření je pomocí slovních pojmů a nedá se tak přímo změřit. Tento výzkum pak probíhá za pomoci různých specialistů z oboru psychologie. Specifickou, aktuálně se prosazující

---

<sup>19</sup> KOTLER, P. T., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12th edition. New Jersey: Pearson Education, 2006. ISBN 0-13-145757-8. p. 105.

<sup>20</sup> BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0778-1. s. 136.

<sup>21</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 89.

<sup>22</sup> KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0966-X. s. 104-110.

metodou kvalitativního výzkumu jsou metody Mystery aktivit, o kterých blíže pojednává subkapitola se stejnojmenným názvem (2.2).<sup>23</sup>

#### **2.1.4 Statistické zpracování dat**

Základem statistického procesu zpracování primárních dat je rozlišení jednotlivých znaků na nominální, ordinální a kardinální. Dále je nutné vstupní data kódovat a kategorizovat. Podle uvedených znaků se volí adekvátní statistický postup pro zpracování dat. Pro výsledné hodnocení je nutné ujasnit, jaká úroveň třídění bude pro hodnocení využita. Úroveň třídění prvního stupně umožňuje vyjádřit absolutní a relativní četnosti jevů, úroveň druhého stupně umožňuje hledat statistické souvislosti mezi dvěma znaky. Výběr znaků určuje, jaký koeficient je možné využít pro měření statistické souvislosti<sup>24</sup>. V rámci kvalitativního výzkumu data nejdříve zafixujeme pomocí záznamového archu, audio či videozáznamu. Poté je převádíme pro podrobnou analýzu do textové podoby.

#### **2.1.5 Interpretace výsledků**

Před etapou závěrečného doporučení bychom se měli vrátit na začátek výzkumu a vyhodnotit získaná data a informace s ohledem na stanovený cíl výzkumu a případně k formulovaným hypotézám (u kvantitativního výzkumu). Kvalitativní výzkum by měl dát odpověď na sledovanou výzkumnou otázku. Výsledkem našeho výzkumu by měla být doporučení, která vychází ze zadání a cíle výzkumu, formulovaná v souvislém textu. Prezentace výsledků výzkumu je jediný zhmotnělý výsledek, který zadavatel vnímá, a proto je zapotřebí věnovat této poslední fázi dostatečnou péči. Písemná prezentace by měla být psána v přítomném čase a je nutné se vyvarovat zdlouhavým souvětím. Měla by být čtivá, přehledná, jasná a formálně upravená. Číselné údaje je lepší vyjádřit v procentech, protože pro zadavatele mají větší vypovídací hodnotu. Když je to možné, doplníme o nezbytné grafy a tabulky. Při tvorbě zprávy musíme dodržovat určité střídmosti, abychom zadavatele nezahltili množstvím informací. Výběr informací odpovídá podmínkám stanoveným ve smlouvě. Každý zadavatel má jiné požadavky, a tak musíme zprávu přizpůsobit individuálně. Obecně lze stanovit jednotlivé části

---

<sup>23</sup> VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2721-9. s. 86-87.

<sup>24</sup> FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketing research in regional development*. Brno: Mendel University in Brno, 2013. ISBN 978-80-7375-774-8. s. 83

závěrečné zprávy takto: titulní strana, obsah, stručný souhrn, hlavní část, závěry a doporučení, přílohy a použitá literatura.

Doplňujícím nástrojem písemné prezentace je pak prezentace ústní. Je vhodné dodat zadavateli písemnou prezentaci dopředu, aby se mohl na ústní prezentaci připravit a vznést doplňující dotazy. Prezentující pracovník musí být vybaven profesionálními komunikačními dovednostmi, aby posluchače zaujal a obhájil výsledky výzkumu. Záleží i na neverbální komunikaci, kdy úspěšnost prezentace závisí i na upraveném zevnějšku a gestikulaci. Prezentaci doplníme o prvky prezentační techniky. Zadavatel musí mít po prezentaci pocit, že mu výsledky výzkumu jsou velkým přínosem a že se mu prostředky do něj v budoucnosti několikanásobně vrátí, v neposlední řadě na přijetí, či nepřijetí závěrečné zprávy závisí, jaká bude forma fakturace a zda agentura nebude muset zprávu doplňovat apod.

## **2.2 Mystery aktivity**

Účelem těchto kvalitativních metod marketingového výzkumu je zjištění aktuálního stavu kvality poskytovaných služeb. Výzkum probíhá v průběhu fingované aktivity pod vedením odborného pracovníka, tzv. Mystery Shoppera. Tito pracovníci jsou na tyto aktivity odborně proškoleni, a tak znají přesné metody k tomu, jak vést tyto výzkumné činnosti, aby dostali potřebné údaje. Podstata, jak již nese název, tkví v tom, že zaměstnanci obchodních jednotek nemají tušení, že právě utajovaný nákup, či jiné aktivity probíhají, a nemají tak šanci se žádným způsobem připravit. V některých firmách jsou zaměstnanci upozorněni, že bude jejich pracovní aktivita sledována pomocí např. metody Mystery Shoppingu, ale neznají přesný termín. S výsledky jsou po proběhlé výzkumné aktivitě bezprostředně seznámeni. Celá situace je tak věrným odrazem toho, jak vše probíhá ve skutečnosti.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup>SIMAR. Mystery Shopping. *Simar.cz* [online]. SIMAR © 2016, [cit. 2016-10-30]. Dostupné z WWW: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>>.

## 2.2.1 Druhy Mystery aktivit

Tab. 2: Druhy Mystery aktivit

Druh	Předmět zkoumání	Hodnotící parametry
<b>Mystery Visits</b>	prodejna a prodejní personál	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ obsluha zákazníka</li> <li>▪ plnění standardů</li> <li>▪ upravený zevnějšek</li> <li>▪ způsoby chování prodejce</li> <li>▪ komunikační schopnosti prodejce</li> <li>▪ prodejní drive</li> </ul>
<b>Mystery Calls + Emails</b>	telefonní a emailová obsluha zákazníka	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ počet dovolání se</li> <li>▪ doba odpovědi</li> <li>▪ formální úroveň kontaktu</li> <li>▪ dostupnost</li> <li>▪ schopnost identifikovat zákazníka</li> </ul>
<b>Mystery Buying</b>	nabídka doplňkových služeb a produktů	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ slevy</li> <li>▪ způsob balení</li> <li>▪ nabídka zákaznického klubu</li> <li>▪ plnění pracovních postupů</li> <li>▪ forma budování vztahu se zákazníkem</li> </ul>
<b>Mystery Delivery</b>	proces doručení objednaných zásilek	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ termíny dodání</li> <li>▪ dodržení domluvených termínů</li> <li>▪ požadované doklady</li> <li>▪ stav doručené zásilky (její neporušenost)</li> <li>▪ vystupování kurýra a dojem, jakým na zákazníka působil</li> </ul>
<b>Mystery Shopping retenčních aktivit</b>	aktivity vedoucí k udržení zákazníka, který je rozhodnut přestat využívat službu/produkt nebo od společnosti úplně odejít	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ aktivita a snaha prodejce o udržení zákazníka</li> <li>▪ zjišťování důvodů odchodu</li> <li>▪ nabídnutí slev či bonusů</li> <li>▪ konkrétní retenční nabídky</li> <li>▪ nasměrování na specialisty</li> </ul>
<b>Complaint Mystery Shopping</b>	rychlost a způsob vyřízení stížností	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ využití kontaktu se zákazníkem k zjištění jeho dalších aktuálních potřeb</li> <li>▪ nabídka „předschválených“ produktů či služeb (půjčky, kreditní karty)</li> <li>▪ vrácení peněz</li> <li>▪ vstřícnost komunikace</li> <li>▪ přístup u neoprávněných reklamací</li> </ul>

<b>B2B MS a Competitive Intelligence</b>	kvalita služeb v podnikatelském prostředí	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zjišťování informací, které mohou přinést lepší znalost trhu a konkurenční výhodu, například sledování cenových parametrů a akčních nabídek konkurence</li> </ul>
<b>Customer Journey Mystery Shopping</b>	pohled na kvalitu služeb poskytovaných současným zákazníkům společnosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ životní cyklus zákazníka – od zřízení služby/koupe výrobku, přes jeho využívání, servis až po zrušení služby</li> </ul>
<b>Mystery Audit</b>	vybavenost prodejny aktuálními letáky a promočními materiály, připravenost marketingové kampaně	
<b>Mystery Shopping s reálnými zákazníky</b>	reálný zákazník disponující konkrétní službou a splňující parametry, které je složité stimulovat, například bankovní účet nebo telefonní tarif	

Zdroj: Ipsos CEM. O mystery shoppingu. Mysterryshopping.cz [online] © 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.mysterryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>>.

### 2.2.2 Mystery shopping (MS)

Práce má hlavní těžiště v aktivitě, která nese název Mystery Shopping. Do českého jazyka se nejběžněji překládá jako „fiktivní nákup“. Je to technika kvalitativního marketingového výzkumu, který má za úkol hodnotit kvalitu služeb a péče o zákazníky prostřednictvím specialistů, neboli Mystery Shopperů. <sup>26</sup>Tito pracovníci hrají roli běžného zákazníka dle předem určeného scénáře, a v průběhu svého nákupu pečlivě monitorují a hodnotí úroveň služeb. Poznatky z průběhu si

<sup>26</sup> BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R., STUHLÍKOVÁ, J., VAVREČKOVÁ, E. *Mystery shopping – prolegomena*. Opava: Slezská univerzita, 2011. ISBN 978-80-7248-663-2. s. 12.

zaznamenávají do záznamového archu, popřípadě mohou pořídit audio nebo video záznam, který pak přikládají k výsledkům výzkumu. Hlavními parametry hodnocení jsou připravenost a ochota personálu, odbornost, kompetentnost, schopnost oslovit potenciální zákazníky a znalost produktů i služeb, včetně schopnosti tyto produkty a služby nabízet. Vyjmenované parametry tvoří základnu pro celý úspěch prodeje jako takového, protože i sebelepší produkt se může díky neprofesionálním pracovníkům stát neprodejným.

Závěrečná zpráva pak slouží jako zpětná vazba, která poukáže na slabá místa v podniku a může se stát základem pro změny či nápravná opatření (např. formy tréninku komunikačních dovedností), která povedou ke zkvalitnění obchodní nabídky. Mystery Shopping je moderní a celosvětově uznávaná metoda, a tak se jí v současnosti zabývá řada specializovaných agentur, které si může podnik pronajmout k objektivnímu posouzení kvality nabízených služeb. Objektivita vychází z toho, že kupující vystupuje v roli zákazníka zcela anonymně, a tak výzkum přináší velice jedinečné informace. Monitorovaný objekt nemá tušení, že výzkum probíhá, a chová se zcela autenticky. Vědomí skutečnosti, že je pod drobnohledem, by totiž vedlo ke zvláštnímu zacházení ze strany zaměstnance. Z této skutečnosti vychází celá podstata této metody. Cílem je zachytit skutečné chování zaměstnanců, jejich způsob prodeje, ochotu a komunikaci se zákazníkem. Metoda MS se aplikuje de facto v každém odvětví, kde dochází ke vzájemné interakci pracovníka se zákazníky.

Mystery rozhovor může být veden třemi způsoby. Prvním je případ, kdy ho vedou interní pracovníci organizace zadavatele. Dalším způsobem, který je v praxi nejběžněji se vyskytující, jsou specializované agentury provádějící činnosti Mystery Shoppingu. Za poslední případ je považován utajovaný nákup, který je veden konkurenční společností. Výsledkem by mělo být nápravné opatření, které zlepší zákaznický servis a povede k větší loajalitě zákazníků. To se zajisté odrazí i v rozvoji společnosti, její ziskovosti a zvýšení kvality personálu může mít dopad i na zlepšení image společnosti u široké veřejnosti. Metoda umožňuje společností odhadovat chování reálných zákazníků a porozumět tak jejich přáním a potřebám. Právě neustálé prověřování kvality poskytovaných služeb dokáže odhalit všechny mezery a příležitosti na trhu, přizpůsobit se tak zákazníkům a být krok před konkurencí.

### 2.2.3 Historie Mystery Shoppingu

Počátek MS se datuje rokem 1940, kdy se používal především v bankách a maloobchodních prodejnách k posouzení integrity zaměstnanců. Prováděli ho interní zaměstnanci dané organizace ve snaze zjistit, zda ostatní zaměstnanci prodejnu neokrádají. Dříve Mystery Shopping spíše představovali běžní zákazníci, kteří podávali své ohlasy a recenze. Vzhledem k tomu, jak se rozvíjel trh v 80. a 90. letech, společně s vynálezem internetu, se otevřely nové možnosti a techniky výzkumu se zdokonalily. Postupně firmy upouštěly od provádění MS vlastními zaměstnanci a přešlo se k najímání specializovaných agentur. Z „policijního“ dohlížení nad zaměstnanci se tak stal trend nové doby, kdy firmy s velkým zájmem najímají externí agentury, aby se zabývaly výzkumem kvality jejich služeb a objevily nedostatky. Následná marketingová opatření vycházející z výsledků MS mají za cíl přiblížit se více zákaznickým přáním a potřebám.<sup>27</sup>

### 2.2.4 Fáze Mystery Shoppingu

#### 1) Příprava

V této fázi si agentura zajišťující MS musí pevně ujasnit se zadavatelskou organizací cíle projektu. Dále musí předložit finanční a časový rozpočet, u kterého je nezbytné odsouhlasení zadavatelem. Po ujednání podmínek dojde k podpisu smlouvy a od této chvíle je MS závazný. Může se tak přistoupit k přípravě scénáře, přesnému harmonogramu a vytvoření hodnotícího formuláře. Vše opět probíhá pouze se souhlasem zadavatele.

#### 2) Praktická část

Nyní se přistupuje k samotné aktivitě MS, kdy specializovaný pracovník – Mystery Shopper navštíví zadavatelskou organizaci a stimuluje dle připraveného a schváleného scénáře nákupní situaci. Po ukončení fingovaného nákupu se vše zaznamená do záznamového archu, případně zmapuje pomocí fotodokumentace.

---

<sup>27</sup> JobMonkey. What is Mystery Shopping. *jobmonkey.com* [online]. JobMonkey © 1999 - 2016, [cit. 2016-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/what-is-mystery-shopping/>>.

### 3) Výsledná zpráva

V této fázi probíhá vyhodnocení výzkumu, popřípadě srovnání s konkurencí. Sestaví se výsledná zpráva, ve které budou návrhy na odstranění zjištěných nedostatků.

### 4) Předložení výsledné zprávy

Zpráva se předloží v dohodnuté formě. Tou může být osobní prezentace, CD, výtisk či jiné. Ke zprávě se přiloží i doplňující informace. Těmi mohou být například náhodná zjištění, která nebyla v původním zadání. Též se navrhne např. tréninkový plán pro odstranění zjištěných nedostatků.

### 5) Rozbor zjištěných nedostatků s vlastními předměty zkoumání

Tato fáze není standardní, ovšem v praxi se běžně stává, že zaměstnanci protestují proti výsledkům výzkumu. Vychází to ze skutečnosti, že pracovníci si přesně situaci nevybavují, a tak je lepší, když se jim výzkumník připomene a připustí je k diskuzi. Je to vůči zaměstnancům korektní z toho důvodu, že zde mají prostor se k celé situaci vyjádřit. Ovšem pro výzkumníka to není příjemná situace, protože odtajní svou identitu a reakce zaměstnanců nejsou většinou přátelské.<sup>28</sup>

#### 2.2.5 Zásady Mystery Shoppingu

- 1) Objekt, který je předmětem zkoumání, si není vědom toho, že je účastníkem MS, protože právě vědomí této skutečnosti by celý proces znehodnotilo. Zaměstnanec by se choval nestandardně. Jak bylo uvedeno, některé instituce rámcově do pracovní smlouvy uvádějí skutečnost, že se zaměstnanec v rámci vykonávání pracovní činnosti může stát předmětem některé z forem Mystery aktivit.
- 2) Výzkumníci musejí svou práci vykonávat zodpovědně a profesionálně, aby nedošlo k tomu, že zkoumaný objekt bude v důsledku studie znevýhodněn či dokonce poškozen ve výkonu své práce.
- 3) MS je legitimní pod podmínkou, že je veden profesionálem, který je obeznámen s dodržováním práv zkoumaného subjektu.
- 4) MS musí dodržovat platnou legislativu, která se týká ochrany osobních údajů. Ta zaručuje nepřístupnost údajů neoprávněným subjektům.

---

<sup>28</sup> Recourse. Mystery Shopping. *Recourse.cz* [online]. Recourse © 2011 - 2016, [cit. 2016-12-22]. Dostupné z WWW: < [http://www.recourse.cz/mystery\\_shopping.htm](http://www.recourse.cz/mystery_shopping.htm)>.



- 5) Výzkumníci musejí svou práci vykonávat důvěryhodně natolik, aby nijak svým chováním neměli vliv na chování zkoumaného objektu, a nezkreslili tak výsledky výzkumu.
- 6) Zaměstnanec na základě výsledku MS nesmí být postižen nebo přímo propuštěn. K tomuto aktu jsou zapotřebí i další okolnosti.
- 7) Předmětem dotazování MS nesmí být nezákonná témata a témata, která by vyvolala psychickou obavu o bezpečí. Uveďme například témata jako problematiku etnik, náboženského vyznání apod.<sup>29</sup>

### 2.2.6 Organizace Mystery Shoppingu

Mystery Shopping je proces, který podléhá od roku 2006 mezinárodnímu standardu kvality ISO 20252. Tento standard vznikl z původního britského standardu BS 7911 2003. Byl vyvinut technickým výborem ISO za spolupráce s předními světovými organizacemi zabývajícími se problematikou managementu jakosti a průzkumem veřejného mínění. Dále musí respektovat základní kodexy s mezinárodní platností ICC/ESOMAR – Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu (International Code on Market Research Quality Standards). ICC – International Chamber of commerce - je největší obchodní organizace, která hájí obchod a jejím hlavním cílem je ekonomický růst, vytváření pracovních míst a prosperity.<sup>30</sup> Na území ČR má na starosti vydávání standardů neziskové sdružení předních agentur výzkumu trhu a veřejného mínění SIMAR. Sdružení vychází z platných pravidel ESOMAR – European Society for Opinion and Market Research, světové asociace pracovníků zabývajících se problematikou veřejného mínění a sociálním výzkumem. Určující je i ustanovení národní legislativy, zejména zákona číslo 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.<sup>31</sup>

V praxi rozeznáváme dva druhy MS. V prvním případě jsou všechny sbírané údaje anonymní a slouží pouze pro výzkumné účely. Takto vedený výzkum se nazývá **Mystery Shopping Research**. Druhým je pak výzkum, kdy osobní údaje nejsou považovány za důvěrné a mohou být využity i pro jiné účely, mezi kterými mohou být například různá školení, podpora prodeje či bonusový systém. Takovýto výzkum nese

<sup>29</sup> SIMAR. Mystery Shopping. *Simar.cz* [online]. SIMAR © 2016, [cit. 2016-10-30]. Dostupné z WWW: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>>.

<sup>30</sup> Wikimedia foundation. ISO 20252. *Wikipedia.org* [online] last modified on 14 September 2016, at 16:00 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z WWW: <[https://en.wikipedia.org/wiki/ISO\\_20252](https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_20252)>.

<sup>31</sup> BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R., STUHLÍKOVÁ, J., VAVREČKOVÁ, E. *Mystery shopping – prolegomena*. Opava: Slezská univerzita, 2011. ISBN 978-80-7248-663-2. s. 9.

označení **Mystery Shopping Project**. Ať se jedná o kteroukoliv formu Mystery Shoppingu, musejí výzkumníci vždy vycházet z pevně stanovených zásad výše uvedené asociace ESOMAR a českého sdružení SIMAR (Příloha č. II Obecné a dodatečné požadavky na Mystery Shopping). Níže uvedený text blíže specifikuje jednotlivé požadavky.<sup>32</sup>

### **2.2.7 Způsoby kontroly dodržování standardu**

Při provádění MS by se měla provést kontrola minimálně 30% rozhorů či pozorování. Kontrolu je potřeba zanést do zprávy buďto v písemné, či elektronické formě. Tyto činnosti vykonávají interní zaměstnanci agentury zprostředkující Mystery aktivity, nebo externisté. Za externisty jsou považováni specialisté z oboru, kteří nepracovali na daném výzkumu jako Mystery Shoppeři. Je-li předmětem výzkumu Mystery Calling, kontrola probíhá pomocí audio nahrávky.<sup>33</sup>

### **2.2.8 Mystery Shopping na území České republiky**

Přesto, že obchodníci snižují své náklady, výzkum pomocí Mystery Shoppingu je na vzestupu. Právě tato kvalitativní metoda marketingového výzkumu si našla své postavení v rozpočtu řady předních českých obchodních společností. Toto tvrzení dokládá Martin Potužák ze společnosti Ipsos, která se zabývá výzkumem trhu a veřejným míněním. „Dřív si schopnosti svých prodavačů testovali vlastními silami, ale nyní začínají víc využívat služeb specializovaných firem“. Martin Veis, zakladatel výzkumné agentury NMS, zase tvrdí, že zájem o služby MS roste dokonce dvouciferným číslem, a jako příklad udává známý sportovní řetězec obchodů Intersport. Další velkou společností, která posiluje aktivity v této problematice, je i Electro World, což potvrdil ředitel obchodů Ján Gažovský. Za společnost Tesco se k této problematice vyjádřil Jan Dvořák následovně: „Ani v nynější době úspor jsme nesnižovali investice do této oblasti. Je to pro nás velmi cenný zdroj zpětné vazby.“

Pomocí utajovaných návštěv českých obchodů tak vyplavalo na povrch, že mají velké rezervy v nabízení doplňkového zboží zákazníkům. Natalia Folbrychtová ze švédské společnosti Daymaker, která v roce 2012 vstoupila na český trh, říká: „Vidíme hlavní slabiny na začátku kontaktu se zákazníkem. V méně než polovině našich návštěv

<sup>32</sup> BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R., STUHLÍKOVÁ, J., VAVREČKOVÁ, E. *Mystery shopping – prolegomena*. Opava: Slezská univerzita, 2011. ISBN 978-80-7248-663-2. s. 14.

<sup>33</sup> SIMAR. Mystery Shopping. *Simar.cz* [online]. SIMAR © 2016, [cit. 2016-12-26]. Dostupné z WWW: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>>.

v obchodech nás personál nepozdravil.“ Podle studie této společnosti mají čeští prodavači oproti ostatním zemím slabý zájem o svého zákazníka, prý jsou jako roboti. Kromě prodejců potravin, kde je uplatnění Mystery Shoppingu nejrozšířenější, se metoda začíná využívat i v jiných formách obchodních jednotek, jako jsou prodejci oblečení, autosalony nebo hotely. Mystery Shoppeři navštíví jednotku většinou jednou měsíčně a jejich návštěva přijde zadavatele zhruba na tisíc korun. Dle odhadů se na českém trhu v oboru Mystery Shopping protočí 150 až 200 milionů korun ročně.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Hospodářské noviny IHNED. Mystery shopping je na vzestupu. *ihned.cz* [online]. SIMAR © 1996 - 2016, [cit. 2016-12-27]. Dostupné z WWW: < <http://byznys.ihned.cz/c1-59415980-mystery-shopping-je-na-postupu>>.

## 3 CHARAKTERISTIKA OBCHODNÍ SÍTĚ TESCO

### 3.1 Profil společnosti

Název:	Tesco Stores ČR a. s.
Sídlo:	Vršovická 1527/68b, Praha 10, 100 00
Identifikační číslo:	45308314
Spisová značka:	B 1377 vedená u Městského soudu v Praze

Historie obchodního řetězce Tesco se začala psát již v roce 1919 na území Velké Británie. V České republice pak začal působit v roce 1996. Bylo to po významném roce 1989, kdy se republika otevřela celému světu a zapojila se do mezinárodního obchodu. V dnešní době se Tesco řadí k jedné z největších maloobchodních sítí v zemi. Provozuje různé obchodní formáty, mezi které patří obchodní centra, čerpací stanice, obchodní domy, hypermarkety, extra, supermarkety a expresy.

Filosofií společnosti Tesco je poskytnout zákazníkovi to nejlepší zboží a služby a stát se obchodem pro všechny. Právě proto prosazuje multiformátový systém obchodů. Obchody zajišťující co nejlepší dostupnost jsou formátu supermarket či expres a jejich lokalizace je v centrech měst. Co nejširší nabídku zase nabízí Tesco na velkých prodejních plochách hypermarketů a obchodních domů. Nejnovějším obchodním formátem je EXTRA. Od tradičních hypermarketů se odlišuje navíc tím, že poskytuje další služby, mezi které patří například optika, lékárna či telekomunikace.

Tesco patří ke světovým lídrům v inovacích v oblasti maloobchodu. Jako první zavedlo privátní značku a přišlo s nutričním označováním výrobků. K současným inovativním projektům společnosti v České republice patří samoobslužné pokladny či unikátní věrnostní systém Clubcard.

Dalším významným ukazatelem pro Tesco je počet zaměstnanců, kdy zaměstnává na území České republiky 14 000 lidí. Nabízí také trainee programy pro vysokoškolské absolventy. Mezi zaměstnanecké benefity patří: podniková chata, podpora vzdělávání a rozvoje, zvýhodněné mobilní tarify, slevy na nákup u vybraných obchodních partnerů, pomoc v tíživých situacích, flexibilní pracovní doba, slevy v obchodech Tesco, odměny při pracovním výročí, příspěvek na penzijní připojištění,

odměny za loajalitu, 6 dnů volna navíc pro loajální zaměstnance a příspěvky na úhradu stavování v podobě stravenek.<sup>35</sup>Roční obrat společnosti se potom pohybuje kolem 40 miliard korun.<sup>36</sup>

### **Kategorizace dle CZ NACE**

Z hlediska statistiky patří činnost Tesca podle klasifikace ekonomických činností CZ NACE do Sekce: G - Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel. NACE kód: 47.11.0 - Maloobchod s převahou potravin, nápojů a tabákových výrobků v nesespecializovaných prodejnách.<sup>37</sup>

## **3.2 Organizační struktura podniku**

Struktura řízení obchodních jednotek je třístupňová. V čele provozovny stojí ředitel, který řídí tzv. senior tým, tvořený skupinou manažerů, kteří spravují svá oddělení (obchodní manažeři, provozní manažer, manažer služeb zákazníkům, finanční analytik a manažer pro řízení lidských zdrojů). Nejnižším řídicím stupněm (podle používané terminologie liniový management) na obchodních jednotkách jsou vedoucí jednotlivých úseků. Počet zaměstnanců, kteří jsou řízeni nadřízeným, samozřejmě koresponduje s velikostí konkrétní obchodní jednotky i s velikostí oddělení. Počet členů senior týmu je standardně 5 - 6 manažerů na provozovnu, počty vedoucích úseků se v průměru pohybují mezi 10 – 40 v závislosti na velikosti obchodní jednotky a na velikosti jejího obratu. Počet provozních zaměstnanců je podle velikosti provozovny velmi variabilní (od několika desítek po několik stovek).

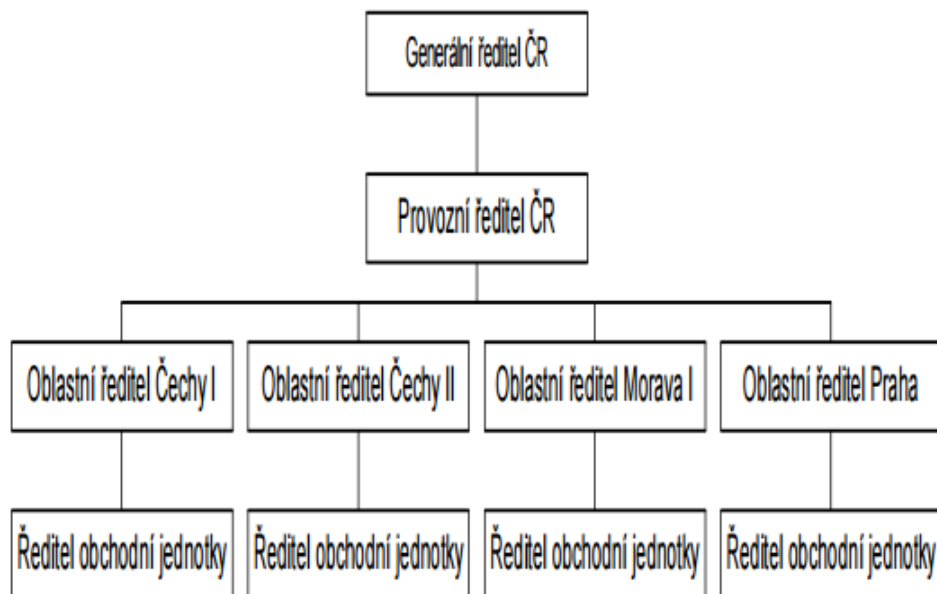
---

<sup>35</sup> Tesco stores ČR. Benefit. *tesco-stores.jobs.cz* [online]. © 2016, [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://tesco-stores.jobs.cz/proc-si-vybrat-tesco/benefit/?brand=g2&exportRCM=25819352&trackingBrand=tesco-stores.jobs.cz&rps=186&ep=>>>.

<sup>36</sup> Tesco stores ČR. Profil společnosti. *tesco-graduates.cz* [online]. © 2011, [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.tesco-graduates.cz/o-nas/profil-spolecnosti>>.

<sup>37</sup> CZ NACE. 47.11 MO s převahou potravin,nápojů, tabák.výr. v nespec.prodejnách. *nace.cz* [online]. CZ NACE © 2016, [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.nace.cz/nace/47-11-mo-s-prevahou-potravinapojutabak-vyr-v-nespec-prodejnach/>>.

**Obr. 2: Organizační struktura podniku**



Zdroj: HAVEL, J. *Systém podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filozofická, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.

### **3.3 Portfolio služeb**

#### **Tesco finanční služby**

Tesco finanční služby se orientují na oblast půjček zákazníkům, kde se garantuje nižší úroková sazba, než je bankovní průměr. Půjčit si můžete až 500 000 Kč na cokoliv a bez ručitele. Navíc je úvěr bez poplatku za vyřízení, vedení i předčasné splacení. Součástí nabídky jsou další Doplňkové služby, Pojištění či Odklad splátek.

Clubcard kreditní karta Premium – zákazník získá 2x více bodů v Tesco a body se mu budou přičítat také za nákupy u partnerů sítě Premium a na všech ostatních místech po celém světě, kde se dá platit kartou MasterCard. Karta je bezkontaktní. Za každých 10 Kč, zaplacených kartou, získáte: 2 body v obchodech Tesco, 2 až 20 bodů u partnerů sítě Premium, 1 bod ve všech ostatních obchodech doma i v zahraničí nebo na internetu, kde přijímají karty MasterCard. Za každých nasbíraných 1 000 Clubcard bodů zákazník obdrží Clubcard poukázku na nákupy v Tesco v hodnotě 100 Kč.

Mezi další finanční služby patří: spojení půjček (bonus 100 Clubcard bodů za každou řádně uhrazenou splátku) a nákup na splátky.

#### **Tesco mobile**

Tarif 4 výhody za jedno dobítí – SMS a volání v rámci Tesco mobile zdarma, mimo síť SMS 1 Kč a volání 1,50 Kč/min. Při dobytí za 300 Kč získává tyto výhody na 30 dní. Služba Dynamo – automatické dobíjení kreditu. Internet na 30 dní, různé datové balíčky.

#### **Věrnostní program – Clubcard**

Clubcard je věrnostní karta obchodního řetězce Tesco, která zákazníkům vrací peníze za to, že nakupují. Za každých utracených 10 Kč na účtence se na kartu připočítá 1 bod. Na jeden účet může sbírat body celá rodina. Jednou za 3 měsíce obdržíte pravidelné vyúčtování a v něm Clubcard poukázky na další nákupy a slevové kupony na produkty.

#### **Potraviny on-line**

Možnost nákupu on-line. Tato možnost dostupná pouze v Praze a Brně.

## 3.4 Společenská odpovědnost organizace – CSR

### Zdravý životní styl

Od roku 2013 organizuje Tesco pro zaměstnance Dny pro zdraví, jejichž cílem je dát příležitost zjistit si svůj zdravotní stav a konzultovat ho s odborníky na obezitologii, nutričními specialisty a fyzioterapeuty, co pro sebe mohou udělat, a zlepšit tak svou kondici.

### Místa pro mladé lidi

Cíl vytvářet příležitosti pro miliony mladých lidí po celém světě. Inspirovat je a připravit pro budoucnost a umožnit jim uspět na pracovním trhu. V nejbližší době plánuje představení nového programu pro mladé lidi Tesco akademie mladým. Tento ucelený program bude dostupný on-line a bude možné jej využít jako e-learning.

### Prevence plýtvání potravinami

Iniciátorem první národní potravinové sbírky s názvem „Potraviny pomáhají“. 16. listopadu 2013 proběhla ve 35 obchodech sbírka ve prospěch lidí v nouzi. Zákazníci darovali 21 tun potravin a Tesco ještě sbírku o 20 % navýšilo.

### Nadační fond Tesco

Nadační fond Tesco vznikl v roce 2009 a navázal na spolupráci společnosti Tesco s neziskovými organizacemi. V roce 2012 Fond představil nový program ve spolupráci s EduIN o. p. s. pro žáky základních škol s názvem **Extra třída**. Cílem programu je podpořit žákovské projekty na zlepšení života v jejich komunitě a umožnit jim získat znalosti a zkušenosti z oblasti projektového managementu, který pak mohou využít v dalším studiu a kariéře. V rámci Extra třídy rozdělí nadační fond v grantovém řízení více než 500 000 korun.

Tesco je hlavním partnerem **Zelených škol** v programu Ekoškoly ekologického sdružení Tereza. Podporuje žákovské programy zaměřené na životní prostředí, jeho poznání a zlepšení. Pravidelně podporuje program částkou 500 000 Kč. Tesco podpořilo také menší neziskové organizace zaměřené na znevýhodněné děti (děti v pěstounské péči, v ústavní péči a děti zdravotně znevýhodněné).<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Tesco stores ČR. Využíváme naší síly pro dobrou věc. *tesco.cz* [online]. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://www.tescocr.cz/cs/odpov%C4%9Bdn%C3%A1-firma/vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1me-na%C5%A1%C3%AD-s%C3%ADly-pro-dobrou-v%C4%9Bc/vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1me-na%C5%A1%C3%AD-s%C3%ADly-pro-dobrou-v%C4%9Bc>>.



## **4 PLÁN MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU A JEHO REALIZACE**

1. Lokalizace
2. Identifikace údajů
3. Sběr údajů
4. Zpracování a analýza údajů
5. Interpretace výsledků výzkumu a závěrečná doporučení

### **4.1 Lokalizace**

Pro účely marketingového výzkumu byl vybrán obchodní formát typu hypermarket. Oblastí, na jejímž území jsou vybrány jednotlivé obchodní jednotky, je Jihočeský kraj. Konkrétně se jedná o následující obchodní jednotky:

- Tesco Stores ČR a. s. Tábor – Soběslavská 3038
- Tesco Stores ČR a. s. Písek – Nádražní 2590
- Tesco Stores ČR a. s. Český Krumlov – Domoradická 299
- Tesco Stores ČR a. s. České Budějovice – J. Boreckého 1590

### **4.2 Identifikace údajů**

V průběhu výzkumu budou získávány kvalitativní údaje metodou field research, kdy je výzkumník získává přímo v terénu. Data budou pouze primární a budou typu softdata, jak vyplývá z metody výzkumu, tedy Mystery Shoppingu.

V rámci metody MS je obchodní jednotka rozdělena do jednotlivých zón a v rámci každé zóny jsou stanovena kritéria. Při splnění daného kritéria příslušícího dané zóně lze získat 1 bod. V případě, že kritérium nebylo naplněno, je počet bodů nulový. Součet bodů dané zóny odráží její úspěšnost. Součet bodů za všechny zóny pak odráží úspěšnost dané obchodní jednotky řetězce Tesco (Příloha č. I – Hodnoticí formulář – Mystery aktivity v obchodním řetězci Tesco).

## **Finanční služby**

*Scénář:* Zákazník shání informace k produktu Clubcard kreditní karta Premium. Zvažuje možnost, že by si ji zřídil, ale potřebuje vědět všechny nezbytné informace, na základě kterých se později rozhodne, zda bude mít o službu zájem, či nikoliv.

*Hodnoticí parametry:* rychlost odbavení, pozdrav, podání ruky, představení se, proaktivní přístup, znalost produktu, vstřícnost, upravený vzhled, komunikační dovednosti, nabídka dalších produktů, nabídka propagačních materiálů, úsměv, rozloučení, přidaná hodnota.

## **Informační stánek – recepce**

*Scénář:* Zákazník přichází k informačnímu stánku – recepci, aby dostal informace týkající se služby Tesco mobile. Konkrétně potřebuje informace ohledně tarifu, přemýšlí o možnosti, že by přešel do sítě Tesco.

*Hodnoticí parametry:* rychlost odbavení, pozdrav, proaktivní přístup, znalost produktu, vstřícnost, upravený vzhled, komunikační dovednosti, koordinace recepce, úsměv, rozloučení, přidaná hodnota.

## **Pokladna s odbavením**

*Scénář:* Zákazník nakupuje základní suroviny denní potřeby ve velkém nákupním koši. V nákupním koši je jedna položka celozrnného pečiva, u které je potřeba důkladně znát sortiment pro správné namarkování.

*Hodnoticí parametry:* rychlost odbavení, pozdrav, výzva k předložení Clubcard, kontrola nákupního košíku, proaktivní přístup, znalost produktu, vstřícnost, upravený vzhled, komunikační dovednosti, koordinace pokladní zóny, úsměv, rozloučení, přidaná hodnota.

## **Samoobslužná zóna**

*Scénář:* Zákazník přichází do samoobslužné zóny s celozrnným pečivem v malém ručním košíku, v této zóně je nutná znalost sortimentu pro správné namarkování.

*Hodnoticí parametry:* rychlost odbavení, pozdrav, proaktivní přístup, znalost produktu, vstřícnost, upravený vzhled, komunikační dovednosti, koordinace samoobslužné zóny, úsměv, přidaná hodnota.

## **Mystery Calling**

*Scénář:* Zákazník volá na informační stánek – recepci - ve snaze zjistit, kdy je možné v obchodní jednotce zastihnout pracovníka finančních služeb.

*Hodnoticí parametry:* rychlost odbavení, pozdrav, představení společnosti, představení zaměstnance, proaktivní přístup, znalost produktu, vstřícnost, komunikační dovednosti, rozloučení, přidaná hodnota.

## **4.3 Sběr údajů**

Údaje získává výzkumník – Mystery Shopper přímo v terénu podle navrženého způsobu výzkumu. K výzkumu nebudou využívány jakékoliv technické, zejména audio a video pomůcky. Dotazování probíhá jednak jako osobní přímé - „face to face“ a při metodě Mystery Calling telefonické. Při sběru dat bude výzkum veden měkkým stylem, v zájmu udržení anonymity.

## **4.4 Zpracování a analýza údajů**

Získané údaje budou zaznamenány do předem připravených záznamových archů. Tyto formuláře budou sloužit pro snadnější orientaci a srovnání jednotlivých obchodních jednotek. Podklady budou dále sloužit k tvorbě grafů, které doplní konečnou prezentaci výsledků výzkumu. Marketingový výzkum bude probíhat v měsících lednu a únoru 2017.

#### **4.5 Interpretace výsledků výzkumu a závěrečná doporučení**

Poslední fází je předložení zpracovaných dat, na základě kterých budou doložena doporučení týkající se vylepšení stávajících služeb. Práce poukáže na jednotlivé nedostatky, které se objevily v průběhu výzkumu, a nabídne alternativní možnosti, jak je zlepšit.

## 5 ANALÝZA A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

### 5.1 Mystery Calling

#### Obchodní jednotka Tesco Tábor

Telefon nejdříve zvedl pracovník, který se představil společností nikoliv jménem. Poté, co jsem vznesl dotaz, mi sdělil, že mě přepojí na recepci. Rychlost odbavení byla pomalá, když přičtu navíc dobu, po kterou jsem musel ještě komunikovat s dalším pracovníkem, tak byla doba odbavení velice dlouhá. Pracovnice mluvila rychle, ovšem pozdrav i představení společnosti bylo zřetelné, jméno již zřetelné nebylo. Uvedená pracovnice se představila jako jediná ze všech sledovaných jednotek jménem. Přístup byl normální, nikterak proaktivní. Doporučila nejvhodnější dobu návštěvy (kolem 15:00 ve všední den), také sdělila, že finanční služby fungují jen v pracovní dny. Chování vstřícné, nikterak odtažitě. Mluvila plynule a jasně. Rozloučila se v pořádku. Bohužel přidanou hodnotu jsem neshledal. Z rozhovoru jsem měl neutrální pocit, pracovnice se chovala slušně.

#### Obchodní jednotka Tesco Písek

Telefonát byl přijatý nejrychleji ze všech sledovaných jednotek. Pracovnice pozdravila a představila se jménem společnosti. Představení zaměstnance zde chybělo. Mluvila velice pomalu, ale zřetelně. Působila velice znuděným dojmem. Měl jsem pocit, že ji chvilkami telefonátem obtěžuji. Nedokázala mi odpovědět na otázku, kdy má finanční stánek otevřeno, a nijak se nesnažila mi vyjít vstříc. Žádná snaha o to vést konverzaci nebo zákazníkovi podat aspoň minimální informaci, následovalo rozloučení. Z rozhovoru jsem měl velice špatné pocity. Ukázka toho, jak by to vypadat nemělo.

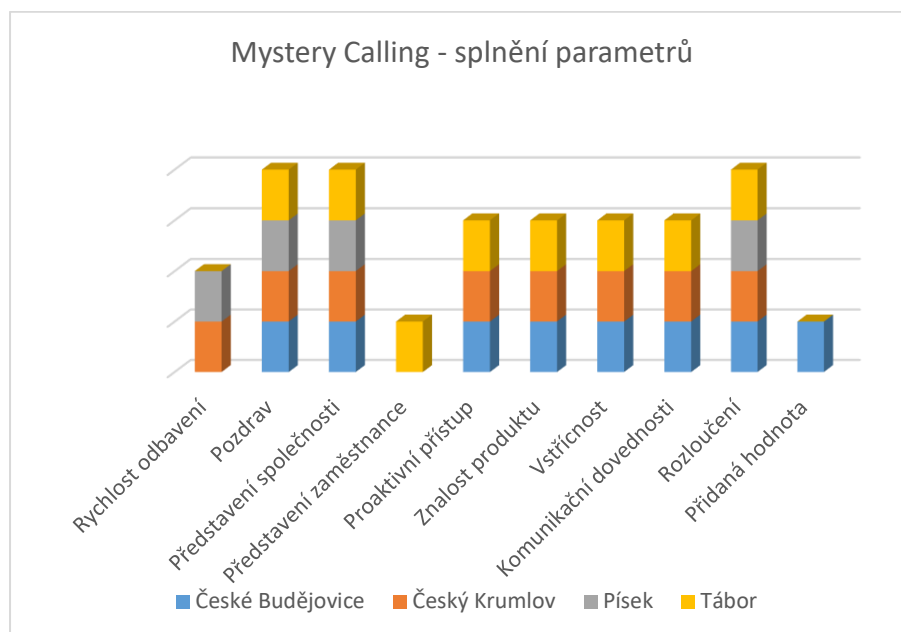
#### Obchodní jednotka Český Krumlov

Telefonát byl přijatý v normálním časovém úseku. Pracovnice pozdravila a představila se jménem společnosti. Nepředstavila se sama jménem. Podala informaci, že v obchodní jednotce Český Krumlov není finanční stánek a že nejbližší je v Českých Budějovicích. Byla zde zjevná snaha zákazníkovi pomoci a vyhovět. Pracovnice měla příjemný hlas i vystupování. Rozloučila se a jako jediná popřála hezký den.

## Obchodní jednotka České Budějovice

Telefon vyzváněl ze všech nejdéle. Velice dlouhá doba na zvednutí (chvilku jsem váhal, jestli jsem nevytočil špatné číslo). Pracovnice pozdravila a představila se společností. Sama sebe nepředstavila. Velice příjemné vystupování. Příjemný tón, kterým jednala se zákazníkem. Klid v hlase, který evokoval pohodu, a chuť vést konverzaci. Měla výborné komunikační dovednosti a vedla rozhovor s humorem a nabyla zákazníka dobrým dojmem. Navíc podala informaci, že finanční stánek je otevřený v pracovní dny (9:00 – 17:30), ale dříve byl otevřený nonstop. Rozloučila se. Jediná jednotka, která obdržela bod za přidanou hodnotu. Pracovnice jednala velice příjemně a dokázala vyvolat pocit pohody. V rámci Mystery Callingu musím vyhodnotit jako nejlepší výkon. Velice dobrý dojem. Přátelské jednání.

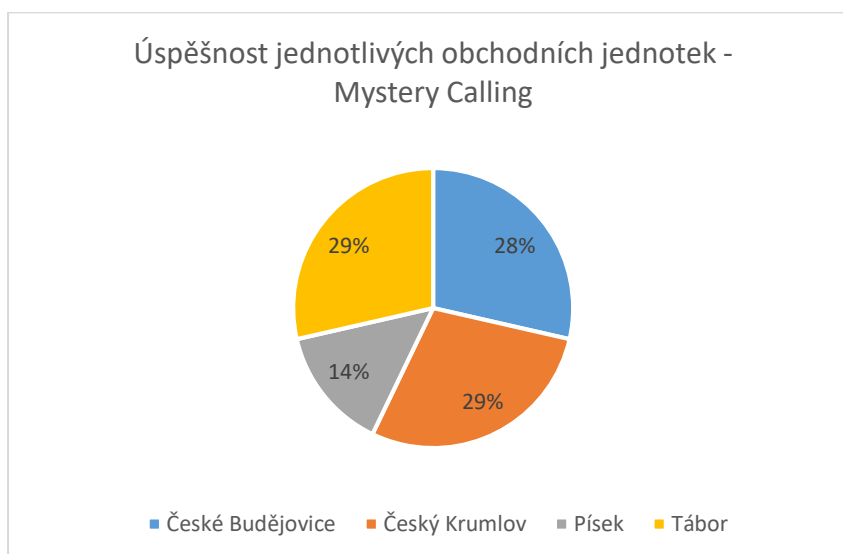
**Graf 1. Mystery Calling – splnění parametrů**



Zdroj: vlastní

Z grafu jsou patrné hlavní nedostatky Mystery Callingu, mezi které patří především představení zaměstnance, přidaná hodnota a rychlost odbavení. Na druhou stranu všechny sledované jednotky pozdravily, představily se jménem společnosti a rozloučily se.

## Graf 2. Úspěšnost jednotlivých jednotek – Mystery Calling



Zdroj: vlastní

V rámci zóny Mystery Calling bylo hodnocení velice vyrovnané až na obchodní jednotku Písek, která obdržela poloviční počet bodů.

### Závěr a doporučení

Rychlost odbavení hraje roli v tom, zda dojde vůbec ke konverzaci. Pouze v jednotce Tábor byl hovor přijat téměř ihned. V jednotce České Budějovice trvalo spojení velice dlouho, zákazník může ztratit zájem o konverzaci a raději telefon položí a už se nevrátí zpět k tomu, aby zavolal. U všech jednotek pracovníci pozdravili a představili se jménem společnosti. Jediná jednotka Tábor se představila i jménem. Působí to lépe, když zákazník ví, s kým hovoří. Jde o navázání kontaktu, zaměstnanci by se měli představovat, aby v případě špatného jednání zákazníci věděli na koho si stěžovat, či v opačném případě pochválit a na koho se obrátit příště s dotazem. Všechny jednotky komunikovaly, ovšem proaktivní přístup neprojevila jednotka Písek, kdy byla konverzace vedena velice odtažitým způsobem. Zákazník může mít pocit, že pracovníka dokonce obtěžuje, a příště raději nezavolá nebo ztratí chuť do takové obchodní jednotky jít nakoupit, protože si o ní předem vytvoří špatný dojem. Pracovníci všech obchodních jednotek kromě Písku projevili znalost o finančním stánku a jeho otevírací době. Je velice důležité mít přehled o informacích, které se týkají všech zón obchodní jednotky, od toho název infostánek (poskytovat informace). Navrhoval bych důkladné proškolení zaměstnanců o chodu celé jednotky. Další školení na jednání s lidmi -

trénink komunikačních dovedností. Někdy zákazník může být protivný, ale zaměstnanec nesmí propadnout arogantnímu jednání. Jediná jednotka České Budějovice obdržela v hodnocení bod za přidanou hodnotu a bylo to právě z toho důvodu, že vystupování bylo natolik příjemné, že si z něj zákazník odnesl dobrý pocit, a to je podstatou obsluhujícího personálu. Základem lidské komunikace je vlídné slovo a ochotný přístup, jen tak se zákazník znovu vrátí. Problematiku telefonování bych viděl ve vedení hovoru, kdy zaměstnanec musí projevit přátelské jednání, s nádechem humoru, aby zákazníkovi zpříjemnil den. To jediné se povedlo v obchodní jednotce České Budějovice.

## **5.2 Pokladna s odbavením**

### **Obchodní jednotka Tesco Tábor**

Odbavení rychlé, z čehož vyplývá, že chod pokladny byl plynulý. Pokladní pozdravila, ale nevyzvala k předložení klubové karty Clubcard. Nezkontrolovala košík. Vedla rozhovor se zákazníkem a usmívala se. Dojem bohužel zkažila svým neupraveným zevnějškem (mastné vlasy, na kterých byly dlouhé odrosty, a chybějící zuby). Působí to velice špatně, obzvláště když se personál dostává do kontaktu s potravinami. Projevila aktivní přístup k práci. Chování vstřícné. Zboží namarkováno v pořádku. Rozloučila se.

### **Obchodní jednotka Tesco Písek**

Pokladní byla velice neaktivní, vypadalo to, že si potřebuje odsedět směnu. Nebyla znuděná, ale působilo to velice strojově. Vystupování bez energie. Chyběl proaktivní přístup. Pozdravila, ale nezkontrolovala košík a nezeptala se na Clubcard. Nabídla ovšem sáček na pečivo, čímž projevila náznak kontaktu, jinak neosobní jednání. Na to, že byla mladá a měla by být plná energie, se ani neusmála, což vytvořilo ponouřou atmosféru. Byla hezky upravená a rozloučila se. Zboží namarkováno v pořádku a chod pokladny plynulý.

### **Obchodní jednotka Tesco Český Krumlov**

Postarší pokladní byla velice pomalá při odbavování u pokladny. Pozdravila a jako jediná ze všech sledovaných jednotek se zeptala na kartičku Clubcard, což si myslím, že je velice důležité, aby zaměstnanci vyzývali zákazníky k předložení klubové

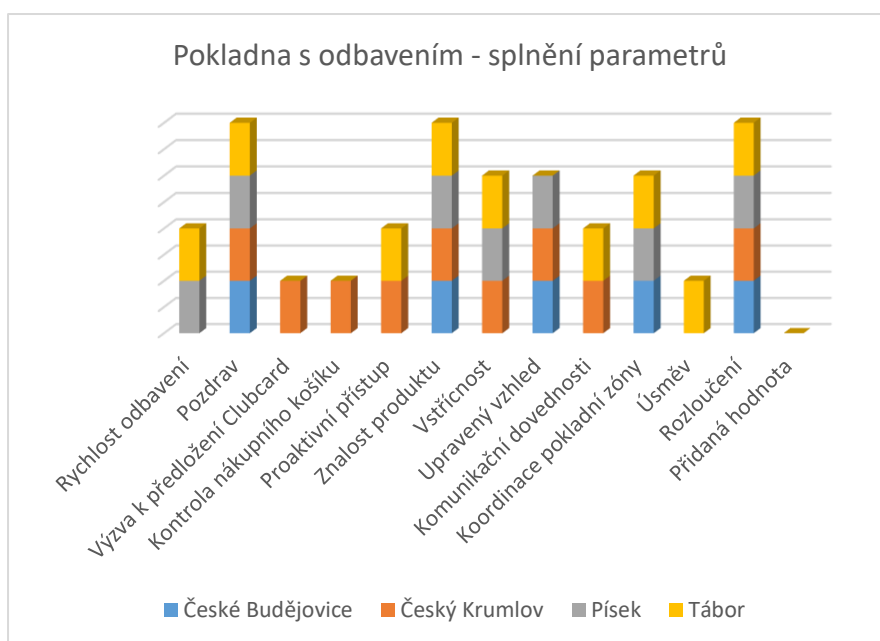


karty, když Tesco tuto službu nabízí. Opět jako jediná zkontrolovala, zda se v košíku nic nenachází. Byla příjemná a všímavá. Na svůj věk upravená a příjemné vystupování. Vzhledem k jejímu pomalému tempu se tvořila fronta a dlouho se v ní čekalo, ale v konečném důsledku zákazník nebyl nepříjemný, protože se chovala slušně a příjemně. Moc se neusmívala a byla na ní vidět přílišná únava. Řekl bych, že takto staří lidé se na výkon této práce nehodí - je pro ně příliš náročná.

### Obchodní jednotka Tesco České Budějovice

Odbavení pomalé. Pokladní pozdravila, ale bohužel nevyzvala k předložení klubové karty ani nezkontrolovala, zda něco nezůstalo v košíku. Chování bylo lehce odtažitě, chyběl náznak proaktivního jednání. Zevnějšek upraven standardně. Nákup namarkován v pořádku. Pokladní se ani nesnažila projevit náznak komunikace, ani se neusmála. Provoz pokladny plynulý, rozloučení v pořádku.

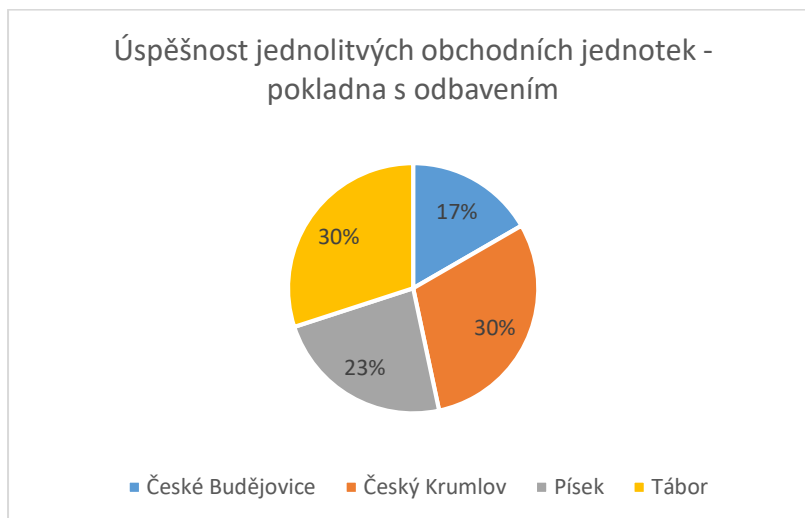
**Graf 3. Pokladna s odbavením – splnění parametrů**



Zdroj: vlastní

V rámci zóny pokladna s odbavením žádná jednotka neobdržela bod za přidanou hodnotu. Všechny jednotky, pokladní znaly perfektně sortiment, pozdravily a rozloučily se. Nejhůře dopadlo hodnocení parametru: výzva k předložení Clubcard, kontrola nákupního košíku a úsměv. V této zóně jsou patrné největší nedostatky.

#### **Graf 4. Úspěšnost jednotlivých obchodních jednotek – pokladna s odbavením**



Zdroj: vlastní

Z grafu je patrné, že obchodní jednotky Český Krumlov a Tábor mají stejné hodnocení. Velice špatné hodnocení, tedy téměř polovinu bodů, obdržela jednotka České Budějovice.

#### **Závěr a doporučení**

Pokladní nevyzývají zákazníky k předložení Clubcard. Navrhuji obchodnímu řetězci Tesco, aby prováděl pravidelně interní šetření a informoval zaměstnance o důležitosti této činnosti. Je nezbytné, aby kartu vyžadovali, a v případě, že ji zákazník nemá, aktivně nabízeli členství. Dalším velkým problémem je nekontrolování košíků, zda v nich nezůstal nějaký obsah. Může tam omylem zůstat jediná položka, ale i dražší obsah úmyslně uschovaný v rámci krádeže. Velký problém, který jde již do peněžní sféry a obchodní jednotka to může pocítit na svých tržbách. Navrhuji velice důsledné šetření v rámci hlídání košíků v podobě interních MS. V rámci tohoto šetření bych v případě špatných výsledků zaslal zaměstnanci vytýkáci dopis. Posledním stěžejním problémem této zóny je všeobecně neaktivní přístup k práci. Navrhuji zavést motivační program, kdy by zákazníci měli možnost hodnotit svoji spokojenost s obsluhujícím personálem. Nejúspěšnější zaměstnanci by poté byli odměněni finanční odměnou. Pracovníci první linie jsou posledním článkem, se kterým přichází zákazník do kontaktu. Je proto důležité, aby si odnesl dobrý dojem. Nepodceňoval bych ani

důležitost upraveného vzhledu. Zaměstnanci by měli být vizitkou společnosti. Když na sobě budou mít špinavé oblečení a budou neupravení, moc dobrou image to nevytvoří. Poslední zmínku snad větou: „Malý úsměv nic nestojí, a přesto dokáže nemožné.“ V rámci šetření v zóně pokladna s odbavením vyzdvihují skvělou znalost sortimentu. Všichni pokladní znali přesně zboží, které Tesco nabízí.

### **5.3 Samoobslužná zóna**

#### **Obchodní jednotka Tesco Tábor**

Pokladní se nevěnovala dohledu nad samoobslužnou zónou, vybavovala se s kolegyní. Po vyzvání o pomoc reagovala ihned a aktivně pomohla, byla energická a vše za mě udělala. Zнала velice dobře zboží a věděla, co je to za druh pečiva. Pozdravila, chovala se velice vstřícně a byla upravená. Vedla konverzaci, ale bohužel se neusmála.

#### **Obchodní jednotka Tesco Písek**

Odbavení bylo rychlé. Pokladní pozdravila a aktivně mi šla hned na pomoc. Zнала dobře sortiment, ale dlouho jí trvalo, než se v nabídce samoobslužné pokladny sama zorientovala. Vypadalo to, že neví, kde má pečivo hledat. Neupravený zevnějšek, měla velice viditelně rozčuchané vlasy. Neusmála se, ale pečlivě dohlížela celou dobu nad samoobslužnou zónou. Chovala se vstřícně, ale neprojevila zájem o to vést konverzaci.

#### **Obchodní jednotka Tesco Český Krumlov**

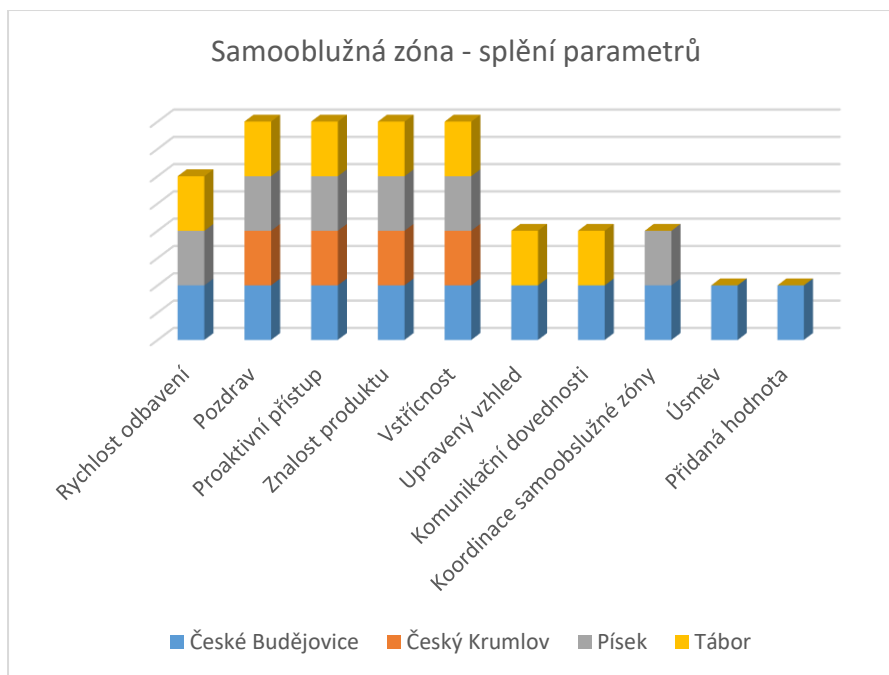
Odbavení nebylo nejrychlejší, pokladní se nevěnovala kontrole samoobslužné zóny, a tak jsem si pro pomoc musel dojít. Pozdravila, znala přesně zboží a věděla, jak mi pomoci v namarkování pečiva. Měla proaktivní přístup, sama mi zboží namarkovala a popsala postup práce na samoobslužné pokladně. Bohužel se neusmála a nesnažila se moc vést konverzaci. Byla neupravená (rozčuchané vlasy a znečištěný oděv)

#### **Obchodní jednotka Tesco České Budějovice**

Pokladní velice aktivní a příjemná. Rychle mě odbavila a celou dobu pečlivě sledovala dění na samoobslužné pokladně. Pozdravila. Celou dobu se na všechny usmívala a působila dojmem, že je tam pro zákazníky. Navodila tím velice příjemnou

atmosféru. Byla upravená, energická a vstřícná. Jako jediná jednotka dostala bod za přidanou hodnotu. Odesl jsem si velice kladný pocit. Pracovnice vyloženě šířila pozitivní energii, zkrátka člověk na svém místě.

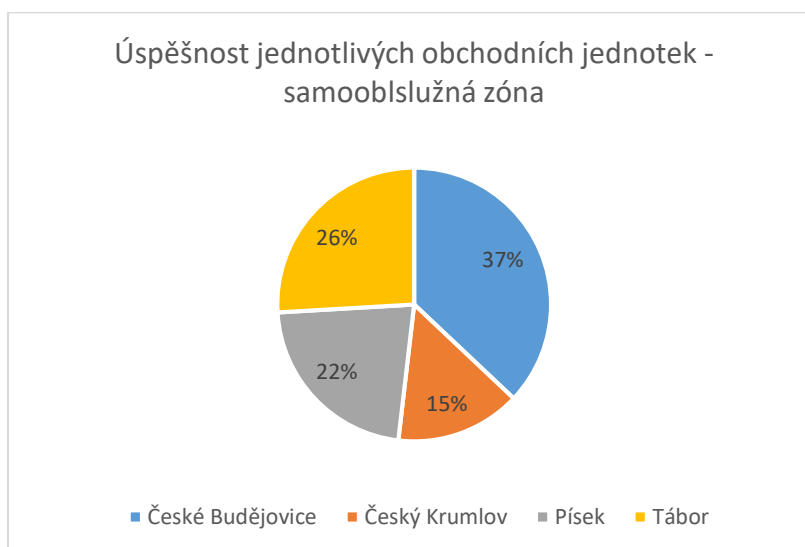
**Graf 5. Samoobslužná zóna – splnění parametrů**



Zdroj: vlastní

Graf opět nastiňuje největší nedostatky samoobslužné zóny, mezi které patří: upravený vzhled, komunikační dovednosti, koordinace samoobslužné zóny a přidaná hodnota. Pracovníci všech obchodních jednotek pozdravili, projeví aktivní přístup, znalost produktu a vstřícnost.

**Graf 6. Úspěšnost jednotlivých obchodních jednotek – samoobslužná zóna**



Zdroj: vlastní

Nejvyšší počet bodů s obrovským náskokem před všemi ostatními obdržela obchodní jednotka České Budějovice. Jednotka Tábor a Písek hodnocení o něco nižší, ovšem velké rezervy se projeví u obchodní jednotky Český Krumlov.

### **Závěr a doporučení**

Největším problémem u této zóny je fakt, že pracovník, který jí má na starosti, se jí nevěnuje naplno. Měl by být celou dobu ve střehu, aby pomohl a koordinoval zónu. Ve všech případech jsem si musel jít pro pomoc a pracovník se zrovna věnoval něčemu jinému, než by měl. Všechny pracovnice pomohly a znaly velice dobře sortiment, který Tesco prodává, což vyzdvihuji jako velký klad. Nikdo z nich ani vteřinu neváhal a hned věděl, který druh pečiva to je. Doporučil bych lepší seznámení zaměstnanců se systémem samoobslužných pokladen, aby při pomoci zákazníkovi byli pohotovější a rychleji ho odbavili. Navrhuji důsledné dodržování pracovního dress codu a úpravu zevnějšku. Hraje to velkou roli. V jednom případě jsem se setkal s pracovnící, která byla při těle a měla na sobě upnuté tepláky, ze kterých jí navíc vylézala část pozadí. Každý pracovník reprezentuje společnost, a proto bych doporučil, aby se zavedla norma, která pojednává o dress codu společnosti. Ten bych vybral takový, aby byl vhodný pro všechny kategorie zaměstnanců podle jejich tělesných dispozic. Nejlépe tričko či polokošili a volné kalhoty. Jak jsem se již zmínil u zóny pokladna s odbavením, úsměv nic nestojí, a přesto dokáže nemožné. Pracovníci by měli mít

pozitivní náladu a tu přenést na zákazníky. I když je jim zákazník nesympatický, tak se usmát a být příjemný. Nejhorší, co může být, když si zákazník připadá, že někoho obtěžuje. Velký důraz bych kladl na trénink komunikace, vystupování a jednání se zákazníky. Doporučil bych provádět pravidelná školení zaměstnanců na tyto dovednosti.

## **5.4 Recepce**

### **Obchodní jednotka Tesco Tábor**

Nejhorší zážitek z celého Mystery Shoppingu. Recepční byla znuděná již od pohledu. Vybavovala se s kolegyní. Přestože mě viděla na recepci stát, zareagovala až po vyzvání. Dlouho jsem čekal. Pak se uráčila přijít a zvedla oči v sloupu a povzdychla si. Připadal jsem si, jako když ji velice obtěžuji. Nejhorší chování ze všech zaměstnanců všech jednotek, které byly sledovány v rámci výzkumu. Takovíto zaměstnanci by v obchodě pracovat neměli. Zákazník odchází z obchodu s velice negativním pocitem. Takového chování vyvolává v lidech dokonce až agresi. Slečna pozdravila, rozloučila se i byla upravená, ale chování nepřípustné.

### **Obchodní jednotka Tesco Písek**

Recepční mě odbavila ihned. Pozdravila, ovšem mluvila příliš tiše a pomalu. Nabídla mi propagační materiál a navíc leták, který se týkal zvýhodněných nákupů v rámci Tesco mobile, což nikdo jiný nenabídl. Zнала Tesco mobile dobře a věděla, o čem mluví. Snažila se podat informace navíc. Z recepce měla nejodbornější vlastnosti o produktech Tesco. Celkový dojem kazil neenergický projev a lehce neupravený zevnějšek.

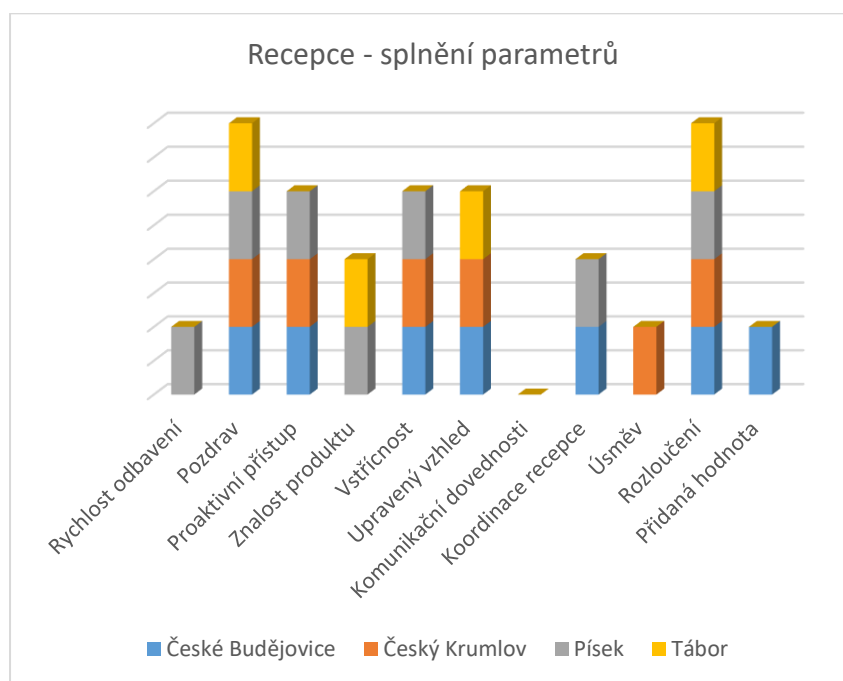
### **Obchodní jednotka Tesco Český Krumlov**

Recepční vedla rozhovor se svou kolegyní a dlouhou dobu si nevšímalá toho, že stojím u pultu a potřebuji pomoci. Pozdravila a zavedla mě k regálu, kde byly materiály k Tesco mobile, ovšem nedodala další informace. Usměvává, rozloučila se. Dobrý pocit z rozhovoru, ale neveden příliš aktivně, spíše jen odpovídala na dotazy. Nesnažila se podat dodatečné informace. Vstřícné jednání a upravený zevnějšek.

## Obchodní jednotka Tesco České Budějovice

Rychlost odbavení byla pomalá. Recepční pozdravila a byla velice usměvavá. Projevila velkou snahu pomoci a chovala se příjemně. Bohužel o Tesco mobile nevěděla téměř nic. Byla upravená a měla přehled nad celou zónou. Rozloučila se. I přesto, že jsem se toho moc nedozvěděl, jsem si odnesl pozitivní pocit. Měla dobrou náladu a dokázala ji přenést i na mě. Vzhledem k tomu, že jsem se v rámci výzkumu nesetkal často s nadstandardním chováním, obdržela bod za přidanou hodnotu právě z důvodu přátelského jednání, což přehlušilo i skutečnost, že mi vlastně neposkytla informaci, pro kterou jsem si přišel.

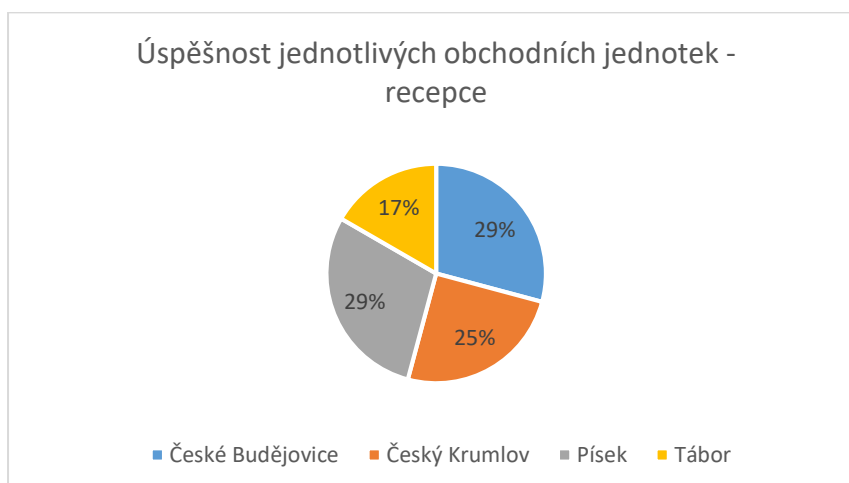
**Graf 7. Recepce – splnění parametrů**



Zdroj: vlastní

Graf opět názorně ukazuje, kde jsou největší nedostatky zóny recepce. Mezi ty patří parametr: rychlost odbavení, komunikační dovednosti, úsměv a přidaná hodnota. Všechny jednotky splnily parametry: pozdrav a rozloučení, což je na infostánek velice nedostačující.

## Graf 8. Úspěšnost jednotlivých obchodních jednotek - recepce



Zdroj: vlastní

Vyrovnané hodnocení obdržely jednotky České Budějovice a Písek. S porovnání s ostatními jednotkami má velice špatné hodnocení jednotka Tábor.

### Závěr a doporučení

Na recepci bych největší důraz kladl na rychlost odbavení. Zákazník je na prvním místě a nesmí dlouho čekat, pak ztratí zájem cokoliv řešit, odejde naštvaný a bude si stěžovat. Opět navrhuji trénink asertivního jednání s lidmi. Další doporučení se týká důkladného proškolení zaměstnanců na veškeré informace týkající se služeb, které Tesco nabízí. Recepce je od toho, aby informovala, musí proto vše důkladně znát.

## 5.5 Finanční služby

### Obchodní jednotka Tesco Tábor

Pracovnice se mě hned ujala. Pozdravila, ale nepředstavila se, což si myslím, že není dobré, když tam jde zákazník pro finanční služby. Působí to neprofesionálně a neosobně. Nepodala mi ani ruku, což je taky chyba. Jsem potenciální zákazník a může dojít k uzavření obchodu. Podaná ruka prolomí bariéru mezi zákazníkem a zaměstnancem. Ze začátku se na mě dívala, že neví, co by mi poradila, ale pak mi předala materiály a rozpovídala se. Začala sdělovat jednotlivé podmínky, ale působilo to na mě, že odborné znalosti úplně nemá. Pracovnice byla celkem dobře naladěná. Ovšem na pracovníka finančních služeb by měla mít suverénnější a profesionálnější vystupování. Jdu tam pro finanční služby, musím mít jistotu, že dělám správné



rozhodnutí. Vystupování mě nepřesvědčilo o tom, že mám smlouvu uzavřít. Ale přesto byla příjemná. Další produkty nenabízela, ani se nesnažila a přišlo mi, že bylo pohodlnější mě odbýt prospekty. Paní byla upravená, ale neusmála se.

#### **Obchodní jednotka Tesco Písek**

Pracovník finančních služeb nebyl v den Mystery Shoppingu k zastížení.

#### **Obchodní jednotka Tesco Český Krumlov**

Neposkytuje tuto službu.

#### **Obchodní jednotka Tesco České Budějovice**

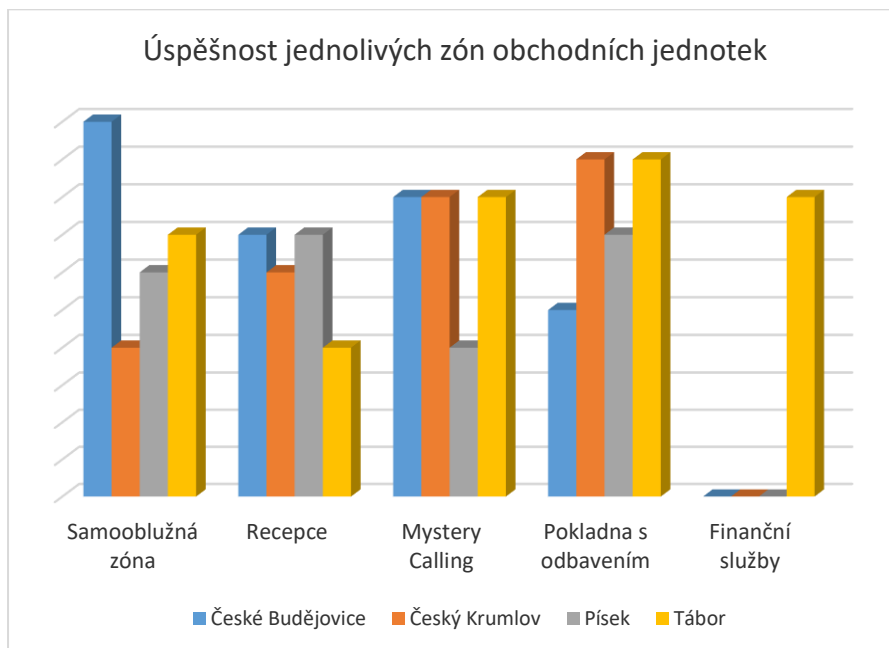
Pracovník finančních služeb nebyl v den Mystery Shoppingu k zastížení.

#### **Závěr a doporučení**

Největším problémem je skutečnost, že zaměstnanci nejsou k zastížení, působí to nedůvěryhodně. Vyvolává to pocit, že o produkt nemá nikdo zájem. Pokud Tesco chce nabízet služby z oblasti financí, navrhuji neodkladně odborné proškolení personálu. Lidé, kteří jdou za pracovníkem pro službu, která se týká jejich financí, by měli mít jistotu, že dělají správné rozhodnutí. Proto by zaměstnanci měli mít odborné znalosti a odpovídající vystupování. Finanční služby v Táboře na mě působily velice amatérsky. V žádném případě by mě nepřesvědčily o tom, abych si tam vyjednal jakoukoliv službu. Navrhoval bych zvážit možnost, zda finanční služby úplně nezrušit. Odnosl jsem si z toho velice špatný pocit. Nejsem si jist, zda je dobrá volba, aby obchodní řetězce nabízely služby tohoto typu. Mezi lidmi stejně v těchto záležitostech vládne konzervatismus, a tak si pro půjčku či kreditní kartu dojdou do banky.

## 5.6 Souhrnné hodnocení

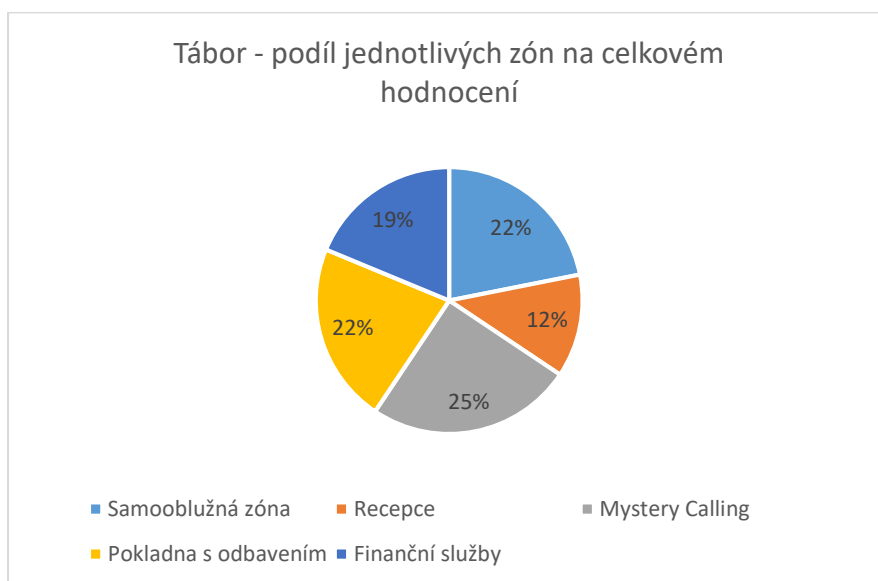
Graf 9. Úspěšnost jednotlivých zón obchodních jednotek



Zdroj: vlastní

V rámci samooblužné zóny obdržela jednoznačně nejlepší hodnocení jednotka České Budějovice. Když zůstaneme u této jednotky, můžeme vidět, že nejlepšího hodnocení se jí dostalo i v rámci Mystery Callingu a recepce, kde se dělí o prvenství s jednotkou Písek. Naopak nejhůře si vedla na pokladně s odbavením. V rámci zóny recepce velice špatně dopadla jednotka Tábor. Na druhou stranu jako jediná obdržela hodnocení ve finančních službách a dosáhla nejlepšího hodnocení v Mystery Callingu a na pokladně s odbavením. Sledovaná zóna Mystery Calling byla ze všech sledovaných nejvyrovnanější.

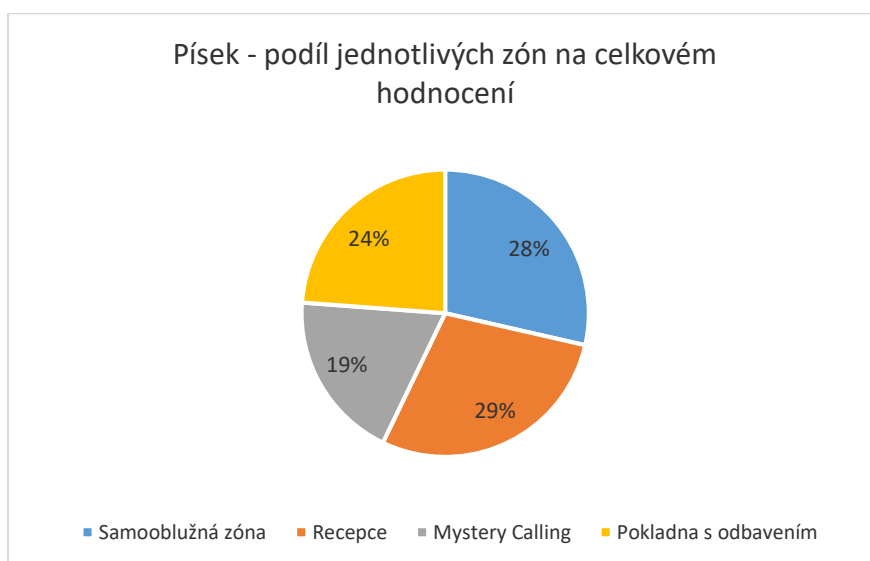
**Graf 10. Tábor – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení**



Zdroj: vlastní

V rámci obchodní jednotky Tábor obdržela nejlepší hodnocení zóna Mystery Calling. V závěsu pokladna s odbavením a samooblužná zóna, které měly také velký podíl na celkové úspěšnosti. Velice špatné hodnocení obdržela recepce, v rámci celého Mystery Shoppingu nejnižší hodnocení.

**Graf 11. Písek – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení**



Zdroj: vlastní

V rámci obchodní jednotky Písek obdržela nejlepší hodnocení recepce, ovšem velice těsně se samoobslužnou zónou. Pokladna s odbavením neobdržela také špatné hodnocení. Tato jednotka má nejvyrovnanější podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení.

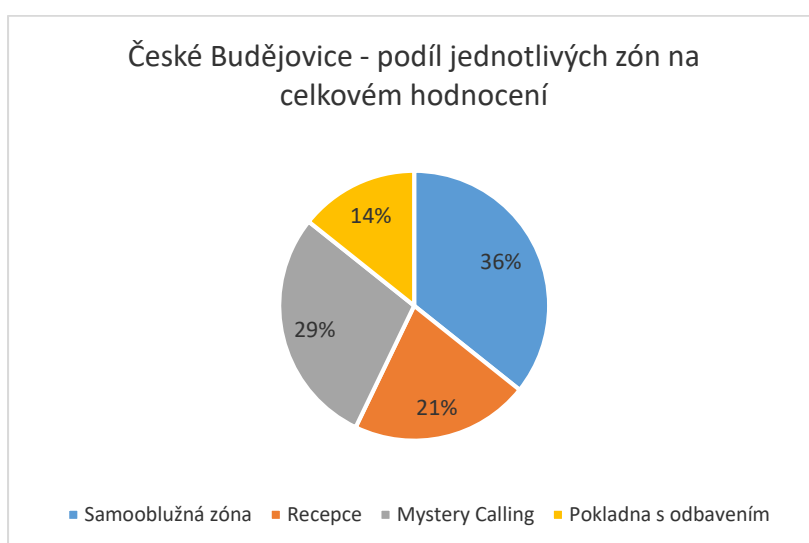
**Graf 12. Český Krumlov – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení**



Zdroj: vlastní

V rámci obchodní jednotky Český Krumlov obdržela nejlepší hodnocení zóna Mystery calling. Špatné hodnocení obdržela samoobslužná zóna.

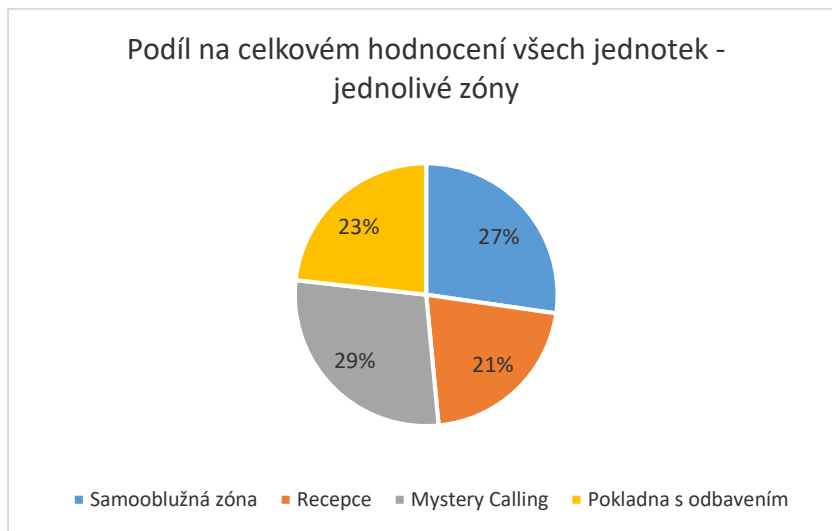
**Graf 13. České Budějovice – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení**



Zdroj: vlastní

V rámci jednotky České Budějovice byla jednoznačně nejúspěšnější samoobslužná zóna. Veliké nedostatky se ovšem projevíly u pokladny s odbavením.

**Graf 14. Podíl na celkovém hodnocení všech jednotek – jednotlivé zóny**



Zdroj: vlastní

V rámci všech obchodních jednotek Tesco v Jihočeském kraji, formát hypermarket, se stala nejlépe hodnocenou zónou: Mystery Calling. Druhé nejlepší hodnocení obdržela samoobslužná zóna. Třetí místo se znatelným odstupem bodů pokladna s odbavením. Nejhorší dopadla zóna recepce.

**Tab. 3: Souhrnné hodnocení obchodních jednotek Tesco – počet bodů**

Zóna	Obchodní jednotka Tesco				Max. možný počet bodů za zónu
	České Budějovice	Český Krumlov	Písek	Tábor	
Samoobslužná zóna	10	4	6	7	10
Recepce	7	6	7	4	11
Mystery Calling	8	8	4	8	10
Pokladna s odbavením	5	9	7	9	13
Finanční služby	-	-	-	8	14
<b>Celkem za jednotku</b>	<b>30</b>	<b>27</b>	<b>24</b>	<b>36</b>	<b>58</b>

Zdroj: vlastní

Pozn.: v obchodních jednotkách Tesco České Budějovice a Písek nebylo provedeno hodnocení zóny Finanční služby z důvodu nezastižení pracovníka.

V obchodní jednotce Tesco Český Krumlov nebylo provedeno hodnocení v zóně Finanční služby, protože daná jednotka služby tohoto typu nenabízí.

## Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zanalyzovat kvalitu poskytovaných služeb v obchodním řetězci Tesco metodou Mystery aktivit. Výzkum se uskutečnil v rámci Jihočeského kraje, a to ve všech obchodních jednotkách formátu hypermarket. Těžištěm práce byl faktor „Lidé“. Během výzkumu se ukázalo, že lidský faktor je velice proměnný a právě od kvality tohoto zdroje se odvíjí kvalita poskytnuté služby jako celku. V rámci šetření jsem se setkal s různými typy pracovníků. Ovšem kvalitní potenciál lidského zdroje se potvrdil v nemnoha případech. Nehrál zde funkci věk ani jiné dispozice. Je to vždy o tom, jaké chování a zápal pro práci mají pracovníci tzv. první linie.

Obchodní jednotka byla rozdělena do jednotlivých zón, v rámci kterých byla hodnocena. První zónou byla recepce. Zde se projevilo jako kámen úrazu hned několik kritérií, mezi kterými uvedme: rychlost odbavení, vřelé chování a informovanost o službách obchodní jednotky. Ukázalo se, že pracovníci recepce v několika případech věnovali větší pozornost rozhovoru s kolegou než čekajícímu zákazníkovi. To je situace, ve které se zákazník cítí, jako když pracovníka obtěžuje, a tak by tomu v žádném případě být nemělo. Pracovník je tam pro zákazníka a nikoliv naopak. Vřelé chování se stalo problémem nejen v této zóně. V tomto problému bych viděl těžiště celého úspěchu. V obchodních jednotkách jsem se setkával s lidmi, kteří mě sice obsloužili a pomohli, ale nikdy do toho nevložili nic navíc, něco ze sebe. Mnohdy se pracovníci ani neusmějí a přitom je toto prosté gesto nic nestojí a zákazník si odnese z nákupu úplně jiný pocit. Tréninkem mezilidské komunikace a asertivního jednání by měli projít všichni zaměstnanci. Vraťme se však ještě k recepci, kde by měli být zaměstnáni pracovníci, kteří budou vždy schopni poradit zákazníkovi, a proto je nezbytné je důkladně proškolit na celý systém obchodní jednotky. Nesmí se stát, že zákazník odejde od stánku s informacemi s nepořízenou, což se v průběhu výzkumu bohužel také stalo.

S ohledem na poskytování informací, týká se ta samá problematika Mystery Callingu, kdy pracovník nedokázal podat informaci o pracovní době finančního stánku. Tato zóna je nedílnou součástí obchodní jednotky a všichni zaměstnanci by měli mít povědomí o tom, jak funguje. Dalším nedostatkem byla rychlost zvednutí telefonu, kdy hrozí, že zákazník ztratí zájem o spojení.

Největším a zásadním problémem se ukázalo odbavení zákazníků na pokladní zóně. Zaměstnanci obchodního řetězce nevyzývají zákazníky k předložení Clubcard a nekontrolují košíky. Tyto dva problémy bych viděl jako ústřední a Tesco by je mělo řešit neodkladně. Zavedlo si nejpropracovanější věrnostní systém mezi obchodními řetězci, a proto je nezbytné, aby ho zákazníci využívali. Je prioritní, aby byli vyzváni k předložení karty, a v případě, že kartu nemají, měl by jim pracovník nabídnout členství a registraci. Jako přímo alarmující skutečnost musím uvést nekontrolování nákupních košíků. Tento problém je dosti zásadní a obchodní řetězec ho zcela jistě pocítí na svých tržbách. Mezi zákazníky je bohužel i spousta těch, kteří v obchodech zcizují zboží. Na pracovníkovi pokladny je těmto krádežím zamezit prostou kontrolou obsahu košíku. Dno košíku při průjezdu pokladní zónou je pod úrovní pokladny a pracovník se musí zvednout.

Další zónou, která spadá do tohoto výzkumu, je samoobslužná zóna. Zde se vyskytly problémy jiného druhu, a to takové, že pracovníci se nevěnují naplno kontrolování zóny. Ve všech případech jsem si pro pomoc musel dojit. Pracovníci jsou tam pro zákazníky, a tak by měli být neustále ve střehu, aby byli po ruce.

Poslední zónou byly finanční služby. Pouze v jednom případě jsem zastihl pracovníka tohoto úseku, a mohl tak vyzkoušet služby. Působí to velice špatně, tak, že nikdo o finanční služby zájem nemá. Pracovník, který mě obsluhoval, neměl odborné znalosti na to, aby poskytoval služby z oblasti financí. Je to stěžejní problém, protože lidé chtějí mít jistotu, že v těchto záležitostech udělali správné rozhodnutí. Pracovník působil nedůvěryhodně. K úvaze je, zda je nezbytné, aby Tesco tyto služby poskytovalo. Působilo to velice amatérsky, a tak si troufnu říci, že by to mohlo řetězci kazit image. Mezi lidmi v těchto věcech stejně panuje konzervatismus, a tak si půjdou finanční služby zařídit do banky.

Přínosem tohoto výzkumu je zjištění hlavních nedostatků obchodních jednotek retailového řetězce Tesco. Mezi ty patří: nedostatečně proškolený personál, negativní přístup k práci, nedodržování pracovních povinností a neupravený zevnějšek včetně jednotného dress codu. Navrhují u sledovaných pracovníků tzv. první linie odborná školení, tréninky komunikačních dovedností pracovníků, interní školení na jednotlivé firemní procesy a interní formy MS včetně nápravných zadostiučinění. Částečně lze nezáměr a neprofesionalitu pracovníků vysvětlit mzdovou úrovní, která je v oblasti



obchodu pod úrovní průměrné mzdy, a dále je v obchodních jednotkách vysoká fluktuace pracovníků.

Mystery Shopping přinesl i jedno pozitivní zjištění, a sice že veškerý personál obchodních jednotek Tesco znal přesně sortiment, který nabízí. V každém nákupu bylo vybráno pečlivě pečivo lehce zaměnitelné s jiným druhem. Pracovníci ve všech případech ihned pečivo identifikovali. Chtěl bych proto vyzdvihnout jejich proškolení v této problematice a doporučil bych tímto směrem vést i další školení v jiných záležitostech, o kterých bylo již napsáno v předchozím textu.

## Seznam použitých zdrojů

### Literární zdroje

1. BÁRTOVÁ, H., BÁRTA, V., KOUDELKA, J. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: Oeconomica, 2004. 243 s. ISBN 80-245-0778-1.
2. BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R., STUHLÍKOVÁ, J., VAVREČKOVÁ, E. *Mystery shopping – prolegomena*. Opava: Slezská univerzita, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.
3. FORET, M. *Marketingový průzkum: Poznáváme svoje zákazníky*. 2. aktualizované vydání. Brno: BizBooks. 2012. 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
4. FORET, M. *Marketingové řízení místního rozvoje*. Ostrava: KEY Publishing s.r.o., 2016. 80 s. ISBN 978-80-7418-266-2.
5. FORET, M., MEGYESIOVÁ, S. *Marketing research in regional development*. Brno: Mendel University in Brno. 2013. 136 s. ISBN 978-80-7375-774-8
6. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum: Jak poznávat svoje zákazníky*. Praha – Grada Publishing, 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
7. HAVEL, J. *Systém podnikového vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve společnosti Tesco Stores ČR a.s.* Praha: Univerzita Karlova v Praze, Fakulta filozofická, Katedra andragogiky a personálního řízení. Vedoucí diplomové práce: Doc. PhDr. Jaroslav Mužík, DrSc.
8. HESKOVÁ, M. *Teorie, management a marketing služeb*. 2. přepracované a doplněné vydání. České Budějovice: Vysoká škola evropských a regionálních studií., 2015. 182 s. ISBN 978-80-87472-80-4.
9. KOTLER, P. T., KELLER, K. L. *Marketing Management*. 12th edition. New Jersey: Pearson Education, 2006. 729 p. ISBN 0-13-145757-8.
10. KOZEL, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2005. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
11. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
12. SKOŘEPA, L.; VOCHOZKA, M. *Základy marketingu*. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická, 2008. 101 s. ISBN 978-80-87278-01-7.
13. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3.

14. VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb – efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.

### Elektronické zdroje

1. CZ NACE. 47.11 MO s převahou potravin,nápojů,tabák.výr. v nespec.prodejnách. *nace.cz* [online]. CZ NACE © 2016, [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.nace.cz/nace/47-11-mo-s-prevahou-potravinnapojutabak-vyr-v-nespec-prodejnach/>>.
2. Hospodářské noviny IHNED. Mystery shopping je na vzestupu. *ihned.cz* [online]. SIMAR © 1996 - 2016, [cit. 2016-12-27]. Dostupné z WWW: < <http://byznys.ihned.cz/c1-59415980-mystery-shopping-je-na-postupu>>.
3. Ipsos CEM. O mystery shoppingu. *Mysterryshopping.cz* [online] © 2016 [cit. 2016-11-05]. Dostupné z WWW: <<http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>>.
4. JobMonkey. What is Mystery Shopping. *jobmonkey.com* [online]. JobMonkey © 1999 - 2016, [cit. 2016-12-20]. Dostupné z WWW: <<http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/what-is-mystery-shopping/>>.
5. Recourse. Mystery Shopping. *Recourse.cz* [online]. Recourse © 2011 - 2016, [cit. 2016-12-22]. Dostupné z WWW: < [http://www.recourse.cz/mystery\\_shopping.htm](http://www.recourse.cz/mystery_shopping.htm)>.
6. SIMAR. Mystery Shopping. *Simar.cz* [online]. SIMAR © 2016, [cit. 2016-10-30]. Dostupné z WWW: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>>.
7. Tesco stores ČR. Benefity. *tesco-stores.jobs.cz* [online]. © 2016, [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: <<http://tesco-stores.jobs.cz/proc-si-vybrat-tesco/benefity/?brand=g2&exportRCM=25819352&trackingBrand=tesco-stores.jobs.cz&rps=186&ep=>>>.
8. Tesco stores ČR. Profil společnosti. *tesco-graduates..cz* [online]. © 2011, [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.tesco-graduates.cz/o-nas/profil-spolecnosti>>.
9. Tesco stores ČR. Využíváme naší síly pro dobrou věc. *tescocr..cz* [online]. [cit. 2016-12-28]. Dostupné z WWW: < <http://www.tescocr.cz/cs/odpov%C4%9Bdn%C3%A1-firma/vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1me-na%C5%A1%C3%AD-s%C3%ADly-pro-dobrou-v%C4%9Bc/vyu%C5%BE%C3%ADv%C3%A1me-na%C5%A1%C3%AD-s%C3%ADly-pro-dobrou-v%C4%9Bc>>.
10. Wikimedia foundation. ISO 20252. *Wikipedia.org* [online] last modified on 14 September 2016, at 16:00 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z WWW: < [https://en.wikipedia.org/wiki/ISO\\_20252](https://en.wikipedia.org/wiki/ISO_20252)>.

## Seznam tabulek a grafů

Tabulka 1: Kritéria výběru metody dotazování .....	16
Tabulka 2: Druhy Mystery aktivit.....	20
Tabulka 3: Souhrnné hodnocení obchodních jednotek Tesco – počet bodů.....	53
Obrázek 1: Proces marketingového výzkumu .....	11
Obrázek 2: Organizační struktura podniku .....	30
Graf 1. Mystery Calling – splnění parametrů.....	38
Graf 2. Úspěšnost jednotlivých jednotek – Mystery Calling .....	39
Graf 3. Pokladna s odbavením – splnění parametrů .....	41
Graf 4. Úspěšnost jednotlivých obchodních jednotek – pokladna s odbavením....	42
Graf 5. Samoobslužná zóna – splnění parametrů.....	44
Graf 6. Úspěšnost jednotlivých obchodních jednotek – samoobslužná zóna .....	45
Graf 7. Recepce – splnění parametrů .....	47
Graf 8. Úspěšnost jednotlivých obchodních jednotek – recepce .....	48
Graf 9. Úspěšnost jednotlivých zón obchodních jednotek.....	50
Graf 10. Tábor – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení.....	51
Graf 11. Písek – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení.....	51
Graf 12. Český Krumlov – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení.....	52
Graf 13. České Budějovice – podíl jednotlivých zón na celkovém hodnocení .....	52
Graf 14. Podíl na celkovém hodnocení všech jednotek – jednotlivé zóny .....	53

# Přílohy

## Příloha č. I Hodnoticí formulář – Mystery aktivity v obchodním řetězci Tesco

Hodnoticí formulář - Mystery aktivity v obchodním řetězci Tesco			
<b>Obchodní jednotka:</b>		<i>název obchodní jednotky - adresa</i>	
<b>Zóna - Samoobslužná zóna</b>			
<b>Parametr</b>	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	
Rychlost odbavení			
Pozdrav			
Proaktivní přístup			
Znalost produktu			
Vstřícnost			
Upravený vzhled			
Komunikační dovednosti			
Koordinace samoobslužné zóny			
Úsměv			
Přidaná hodnota			
<b>Celkem bodů za zónu</b>			
<b>Zóna - Recepce</b>			
<b>Parametr</b>	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	
Rychlost odbavení			
Pozdrav			
Proaktivní přístup			
Znalost produktu			
Vstřícnost			
Upravený vzhled			
Komunikační dovednosti			
Koordinace recepce			
Úsměv			
Rozloučení			
Přidaná hodnota			
<b>Celkem bodů za zónu</b>			
<b>Mystery Calling</b>			
<b>Parametr</b>	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	
Rychlost odbavení			
Pozdrav			
Představení společnosti			
Představení zaměstnance			
Proaktivní přístup			
Znalost produktu			
Vstřícnost			
Komunikační dovednosti			
Rozloučení			
Přidaná hodnota			
<b>Celkem bodů za zónu</b>			
<b>Zóna - Pokladna s odbavením</b>			
<b>Parametr</b>	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	
Rychlost odbavení			
Pozdrav			
Výzva k předložení Clubcard			
Kontrola nákupního košíku			
Proaktivní přístup			
Znalost produktu			
Vstřícnost			
Upravený vzhled			
Komunikační dovednosti			
Koordinace pokladní zóny			
Úsměv			
Rozloučení			
Přidaná hodnota			
<b>Celkem bodů za zónu</b>			
<b>Zóna - Finanční služby</b>			
<b>Parametr</b>	<b>0 bodů</b>	<b>1 bod</b>	
Rychlost odbavení			
Pozdrav			
Podání ruky			
Představení se			
Proaktivní přístup			
Znalost produktu			
Vstřícnost			
Upravený vzhled			
Komunikační dovednosti			
Nabídka dalších produktů			
Nabídka propagačních materiálů			
Úsměv			
Rozloučení			
Přidaná hodnota			
<b>Celkem bodů za zónu</b>			
<b>Rekapitulace obchodní jednotky</b>			
<b>Maximální možný počet bodů</b>			
<b>Počet bodů v hodnocení</b>			
<b>Úspěšnost</b>			<b>%</b>

## **Příloha č. II Obecné a dodatečné požadavky na Mystery Shopping**

### **Obecné požadavky na Mystery Shopping**

- 1) V případě, že se zadavatelská organizace rozhodne provést Mystery Shopping, je povinna o této skutečnosti informovat své zaměstnance, kteří přijdou v průběhu projektu do interakce s výzkumníky. Dalším obeznámeným subjektem budou příslušné zaměstnanecké organizace, jako jsou rady, odbory a další. Ohlášení má své povinné náležitosti, mezi které patří:
  - období, ve kterém bude výzkum probíhat,
  - obecná povaha výzkumu a jeho cíle,
  - informace o identifikaci údajů, zda budou anonymní či nikoliv,
  - informace o případném pořizování audio či video záznamů, včetně účelu a uložení těchto záznamů,
  - informace, zda bude poskytnuta náhrada za ušlý příjem v důsledku časové ztráty způsobené výzkumem (v případě, že zaměstnancova odměna je závislá na provizi či bonusech).
- 2) Mystery Shopping prováděný v zadavatelské organizaci musí být vždy veden zcela transparentním způsobem. Zadavatel musí vždy před samotným začátkem výzkumu znát veškeré jeho náklady, jak časové, tak finanční. Výši těchto nákladů musí odsouhlasit, až poté se může přistoupit k vlastní realizaci projektu.
- 3) V případě, kdy se provádí Mystery Shopping v konkurenční či jakékoliv jiné než zadavatelské organizaci, musí být veškerý čas strávený na aktivitách výzkumu opodstatněný. Výzkumná agentura se vždy musí snažit stlačit tento čas na minimum, zejména u osob samostatně výdělečně činných, kdy by čas strávený výzkumem pro ně mohl znamenat značnou finanční újmu. Aktivity Mystery Shoppingu se mohou provádět za podmínky, že nehrozí s přihlédnutím k výsledku studie k znevýhodnění pozorovaných osob či zadavatelské organizace jako celku.
- 4) Není-li podstatou Mystery Shoppingu nákup služby či produktu, musí být čas strávený výzkumem racionální povaze vykonávaných aktivit. Vždy platí pravidlo, že by měl být co nejkratší, aby došlo k co možná nejmenšímu plýtvání zdroji. V určitých případech je dobré se nechat inspirovat místními zvyklostmi a tomu přizpůsobit i délku trvání a typ dotazování jednotlivých výzkumných subjektů.

- 5) Pokud je předmětem hodnocení i parametr součinnosti organizace, například v problematice poskytování odborných materiálů a různých brožur, je i zde zapotřebí se držet na minimu.
- 6) V případě, kdy dojde v průběhu Mystery Shoppingu k rezervaci nebo jiné obdobné činnosti, je nezbytné tyto závazky odvolat v co nejmenším časovém horizontu po skončení výzkumu.
- 7) Je zcela nezbytné držet se přísných bezpečnostních opatření, aby nedocházelo ke ztrátě, poškození či zničení získaných údajů.
- 8) Veškeré údaje získané výzkumem je zapotřebí uschovávat jen po dobu nezbytně nutnou. V případě, že by měla nějaká třetí strana zájem o výsledky tohoto výzkumu, nelze je poskytnout bez souhlasu zadavatelské organizace, a to pouze k odsouhlaseným účelům.

### **Dodatečné požadavky na Mystery Shopping**

Pokud má být výzkum klasifikován jako Mystery Shopping Research, jsou obecné požadavky rozšířeny o dodatečné požadavky.

- 1) Údaje získané výzkumem musejí být 100% anonymní a nesmějí být žádným způsobem identifikovatelné.
- 2) V případě, že se v průběhu výzkumu využívá elektronického zaznamenávání dat, jako jsou audio či video nahrávky, musí být opět zachována naprostá anonymita dotazovaných osob. V případě, že takovýto záznam identifikuje pracovníka, může být použit pouze s jeho souhlasem.
- 3) Pokud se do rukou zadavatelské organizace dostane seznam míst, ve kterých se výzkum odehrával, musí být v takové podobě, aby opět nedošlo k identifikaci jednotlivých osob.
- 4) V případech, kdy je riziko odhalení identity dotazovaného jednotlivce, nelze takovýto výzkum označit jako Mystery Shopping Research, nýbrž Mystery Shopping Project. Jako konkrétní případ můžeme uvést situaci, kdy je předmětem zkoumání jediný článek prodejní jednotky či jsou naplánované směny, a lze tak snadno vypátrat, kdo byl předmětem dotazování.