ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Mystery Shopping v oblasti pojišťovnictví

Mystery Shopping in the Field of Insurance

Bc. Eliška Fidlerová

Plzeň 2023

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Mystery Shopping v oblasti pojišťovnictví“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

Plzeň dne 18. 8. 2023 v. r. *Bc. Eliška Fidlerová*

Zásady pro vypracování práce

1. Zpracujte teoretický úvod k řešené problematice.
2. Charakterizujte vybrané pojišťovny a jejich provozovny, kde bude proveden výzkum.
3. Zrealizujte výzkum pomocí metody Mystery Shopping.
4. Vyhodnoťte a okomentujte zjištěná data, zhodnoťte a porovnejte vybrané subjekty.

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala svému vedoucímu Ing. Tomáši Sadílkovi, Ph.D., za jeho odborné vedení, cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování této diplomové práce.

Obsah

Úvod **6**

1 Finanční sektor **8**

1.1 Pojišťovnictví 8

1.2 Pojištění jako produkt 9

2 Řízení vztahů se zákazníky **10**

2.1 Životní cyklus zákazníka 10

2.2 Seskupování zákazníků podle životního cyklu 11

2.2.1 Akvizice 12

2.2.2 Převzetí 12

2.2.3 Rozvoj 13

2.2.4 Udržení 13

2.3 Zapojení zákazníků 14

2.3.1 Sdružování zákazníků 15

2.3.2 Gamifikace 16

2.4 Věrný zákazník 16

3 Faktory ovlivňující výběr služeb **18**

3.1 Produkt 18

3.2 Cena 19

3.2.1 Stanovení cen na základě nákladů 20

3.2.2 Tržní ceny 20

3.2.3 Stanovení cen na základě hodnoty 21

3.2.4 Psychologický význam ceny pro zákazníka 22

3.3 Zákaznický servis 23

3.4 Hodnota vnímaná zákazníkem a spokojenost v pojišťovnictví 23

3.5 Odborné služby 24

3.6 Dostupnost 25

3.7 Rozhodnutí o náhradě škody 27

4 Mystery Shopping **28**

4.1 Mystery Shopping jako metoda marketingového výzkumu 28

4.2 Mystery Shopping jako cenný zdroj informací v procesu zákaznického servisu 30

4.3 Role tazatele ve studii Mystery Shopping 31

4.4 Typy a techniky výzkumu Mystery Shopping....33
4.4.1 Přímé individuální výzkumy....33
4.4.2 Přímé obchodní výzkumy....33
4.4.3 Odborné výzkumy....33
4.4.4 Telefonní výzkumy....34
4.4.5 Online výzkumy....34
4.4.6 Video výzkumy....34
4.5 Rozsah analýzy prováděných metodou Mystery Shopping....35
4.6 Výhody a nevýhody Mystery Shoppingu....37
4.7 Aplikace výzkumu metodou Mystery Shopping....38
4.7.1 Etické a právní aspekty výzkumu Mystery Shopping....41
4.7.2 Právní aspekty v České republice....41
5 Výzkumné šetření za pomoci techniky Mystery Shopping....44
5.1 Metodika výzkumu....44
5.2 Metodika pro zpracování dat z dotazníkového šetření....46
5.2.1 Test hypotézy o relativní četnosti....46
5.2.2 *χ2* test nezávislosti v kontingenční tabulce....47
5.3 Výzkumné hypotézy....48
5.4 Platnost a spolehlivost výzkumu....48
6 Vlastní šetření....50
6.1 Vyhodnocení hypotéz....55
6.1.1 Hypotéza 1....55
6.1.2 Hypotéza 2....58
7 Shrnutí výzkumné části....60
8 Návrhy a doporučení....61
Závěr....65
Seznam použitých zdrojů....67
Seznam tabulek....70
Seznam obrázků....71
Seznam grafů....72
Přílohy
Abstrakt
Abstract

Úvod

V 90. letech došlo v důsledku politických a ekonomických změn k internacionalizaci poskytovatelů výzkumných služeb. Představení nových tržních pravidel přimělo mnoho subjektů z výzkumného průmyslu nabízet sběr marketingových informací, které by usnadnily zahájení podnikání. Pro spotřebitele v Česku možnost zúčastnit se marketingového výzkumu byl bezprecedentní fenomén. V první vlně se marketingové společnosti zaměřily hlavně na kvantitativní výzkum, postupně s vývojem začaly být využívány i internetové výzkumy a individuální či skupinové rozhovory.

Na druhé straně rozvoj a šíření internetu na konci 90. let způsobilo systematicky rostoucí počet aktivních uživatelů sítě, což vytvářelo příležitosti k převodu různých marketingových aktivit včetně výzkumu do virtuálního prostředí, výrazně urychlujícího sběr informací trhu.

V marketingovém výzkumu se k vyhledávání používají různé metody a fakta o tržních jevech. Spočívají v získávání informací, aby manažeři organizací mohli činit správná rozhodnutí týkající se efektivního využití jejích zdrojů a dosažení cílů.

V době ostré konkurence by si každá společnost/firma měla hledat různé způsoby, jak se udržet mezi nejlepšími podniky na trhu. Péče o zákazníky by měla být jednou z nejvyšších priorit, kdy se společnost snaží přilákat nové zákazníky a udržet si své stávající. To je možné pouze v případě, že tato organizace nabídne zákazníkovi něco unikátního, co jinde nenajde. V dnešní době by si měly být firmy vědomy důležitosti kvalitních služeb zákazníkům. V časech, kdy vzniká velké množství nových podniků a produktů hledají zákazníci determinanty, které jim pomohou se správně rozhodnout.

Tato práce zkoumá faktory, které ovlivňují změnu pojišťovny, a to, co zákazníci považují v pojištění za důležité. Zákazníci si stále více uvědomují, jaký poměr ceny a kvality chtějí a jaké služby od pojišťovny očekávají. Digitalizace v posledních letech zvýšila konkurenci v pojišťovnictví a usnadnila zákazníkům změnu pojišťovny. To vytváří výzvy pro udržení loajality zákazníků.

Cílem diplomové práce je posouzení kvality pojišťovacích služeb pomocí metody Mystery Shoppping. Dalším cílem je identifikovat možné oblasti výzkumu kvality finančních služeb a prezentovat vybrané výsledky výzkumu. Pro tyto účely byla zvolena jedna z největších pojišťovacích institucí u nás, společnost Generali Česká pojišťovna a.s.

V teoretické části se autorka práce zaměřuje na oblast řízení vztahů se zákazníky a bude se podrobněji zabývat jednotlivými fázemi životního cyklu zákazníka a jeho zapojením.

Metoda Mystery Shopping umožňuje ověřit dodržování standardů služby, zjišťování důvodů zákaznické spokojenosti a nespokojenosti. Výsledky výzkumu jsou pro zákazníka srozumitelné a lze je poměrně snadno využít při nápravných opatřeních zaměřených na zlepšení kvality služby.

1 Finanční sektor

Služby pojišťoven jsou součástí finančního sektoru. Mezi finanční služby řadíme také např. firemní a osobní účty, úvěry a jejich zprostředkování či investiční poradenství. Bankovní a investiční služby dnes nabízí i řada pojišťoven. Předpokladem úspěšných finančních služeb je, aby se na nich podílel i sám zákazník. Je dobré, aby pojišťovny věděly, jaké vlastní potřeby a přání mají jejich klienti, a tím i lépe zacílily své nabízené služby.

Při produkci finančních služeb je zdůrazněn užitek kupovaný zákazníkem a hodnotu, kterou pro zákazníka vytváří. Dalším důležitým prvkem je samotný zákaznický servis, který provází celý zákaznický vztah od akvizice až po ukončení.

Goodman (2019) popisuje zákaznický servis jako komplexní péči o zákazníky, což znamená řešit jednotlivé problémové situace, jež mají vliv na vztahy se zákazníky, tím nejlepším možným způsobem.

Společnosti v pojišťovnictví a finančním sektoru čelí mnoha různým rizikům. Některá z nich lze hodnotit a modelovat přímočarým způsobem, existují však i rizika, která je obtížné předvídat.

Finanční krize z minulosti ukazují, že běžně používané modely a nástroje nejsou vždy dostatečné pro modelování velkých rizik. Například v pojišťovnictví mohou nepředvídatelné velké škody snadno způsobit velké kompenzace, v jejichž důsledku se firma dostane do úpadku (Dunham, 2018).

Katastrofické události, jako jsou zemětřesení, povodně, pandemie, teroristické útoky a kybernetická rizika, vytvářejí velké ztráty, které vedou k mimořádně vysokým nákladům pro pojišťovny. Pozorování a existující data nejsou vždy dostačující k předpovědi extrémních jevů v budoucnosti, protože svět se mění a o předvídatelných jevech není dostatek užitečných dat (Ducháčková & Daňhel, 2011).

1.1 Pojišťovnictví

Svět se mění a pojišťovnictví s ním, v důsledku čehož toto odvětví prochází obrovským převratem. Pojišťovnictví formují různé megatrendy. Mezi nejvýznamnější z nich patří digitalizace a změna spotřebitelského chování. Změna přináší pojišťovnictví příležitosti,

ale také výzvy. Pojišťovnictví je však ovlivněno technologiemi, životním prostředím, ekonomikou a politikou, regulací a dohledem a společností (Rejda, 2021).

Konkurence v pojišťovnictví zesílila a společnosti z velké části soutěží s ostatními stále kvalitnějšími a doplňkovými službami. Zákazníci jsou informovanější než dříve o svých možnostech změny pojišťovny, a proto společnosti v oboru investují do získávání nových zákazníků.

Stále více pojišťoven je součástí většího finančního konglomerátu a nabízí služby pojišťovacího bankovnictví včetně doplňkových služeb, bonusových programů a nových produktů. To vše jsou faktory, které lákají zákazníky ke změně pojišťovny. V pojišťovnictví je obtížné se odlišit od konkurence pomocí nabízených produktů, stejně tak se kvalita služeb stala významným prostředkem konkurence. Důvodů pro změnu pojišťovny může být mnoho, například kvalita služeb, obsah a podmínky produktu, dostupnost nebo cena (Rejda, 2021).

1.2 Pojištění jako produkt

Pojištění je nehmotný produkt, který tvoří právní rámec mezi pojistníkem a poskytovatelem (pojišťovnou). Zákonnou smlouvou se pojišťovna zavazuje nahradit druhé straně škodu vyplývající z realizace rizika definovaného ve smlouvě za určité pojistné. Při prodeji pojištění je zdůrazněna jeho nehmotnost, protože se nejedná o hmotný předmět. Je jednou z nejméně hmotných služeb, která se zhmotňuje pouze formou pojistky a v souvislosti se škodními událostmi.

Pojištění lze rozdělit na dobrovolné a zákonné. Pojistníkem může být jak soukromá osoba, tak firma. Dobrovolné pojištění se dále dělí na pojištění osob a neživotní pojištění. Osobní pojištění zahrnuje například pojištění cestujících, úrazu, léčebných výloh a životní pojištění. Osobní pojištění může být buď rizikové, nebo pojistné spoření, například dobrovolné důchodové pojištění, popř. spořicí životní pojištění. Neživotní pojištění naopak zahrnuje například pojištění budov, lodí a zvířat. Pojištění, která musí ze zákona uzavírat fyzické osoby je např. pojištění provozu vozidel a na straně podnikatelského pojištění např. úrazové pojištění a zaměstnanecké penzijní pojištění (Ducháčková & Daňhel, 2011).

2 Řízení vztahů se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky (CRM) by mělo být cílevědomé. Není novým trendem, ale již dlouho je praktikováno obchodníky a marketéry prostřednictvím péče o dobré zákazníky. Řízení vztahů se zákazníky hraje významnou roli v marketingu společnosti. Jeho cílem je získat hlubší porozumění tomu, proč zákazníci nakupují. Pomáhá také zvýšit efektivitu prodeje a marketingu, ziskovost zákazníků a jejich vzájemnou spokojenost. CRM lze využít k měření, vývoji a testování nových alternativních přístupů k marketingu. V praktickém marketingu se CRM používá pro personalizovaný nebo přesný marketing. Přesný marketing označuje marketingovou komunikaci, která je přizpůsobena konkrétní zákaznické základně, nebo dokonce jednotlivému zákazníkovi (Specchia, 2022).

Porozumění zákazníkům je základním kamenem řízení vztahů se zákazníky. Společnost musí sledovat chování zákazníků a jejich nákupní zvyklosti. Když se hovoří o porozumění zákazníkům, přichází ke slovu také hlas zákazníka (Voice of Customer), který lze rozdělit na aktivní a pasivní naslouchání. Při rozhovorech, průzkumech a dalších výzkumech se zákazníky se používá termín *„aktivní naslouchání“.* Pasivní naslouchání umožňuje zákazníkovi poskytnout zpětnou vazbu, ale aktivně ji nevyžaduje. Naslouchání zákazníkovi poskytuje cenné informace o tom, co se děje a kde je prostor pro zlepšení (Helgeson, 2017).

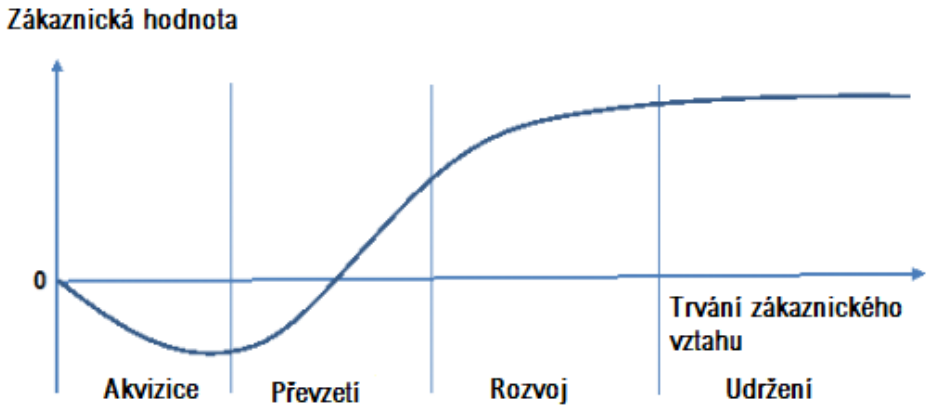
Pro zvýšení vhledu do situace zákazníků může podnik provádět Mystery Shopping, kdy Mystery Shopper provádí pozorování situace ve službách z pohledu zákazníka.

2.1 Životní cyklus zákazníka

Životní cyklus zákazníka je rozdělený do čtyř fází. Jsou jimi akvizice, převzetí, rozvoj a udržení, viz obrázek č. 1.

Z obrázku vyplývá, že ve fázi akvizice a převzetí jsou transakce často ztrátové a s prodlužující se dobou trvání transakce klesá i její ziskovost (Lizotte, 2017).

Obrázek 1: Životní cyklus zákazníka



Zdroj: vlastní zpracování dle (Lizotte, 2017)

Již několik let se pomocí různých matematických vzorců měří také hodnota celoživotního přínosu zákazníka (CLTV).

$$CLTV = \frac{x}{1 - CRV}$$

Tato jednodušší verze vzorce počítá se třemi údaji: marží, mírou doporučení (CRV) a mírou opakovaných nákupů (CRR). Výsledek tohoto výpočtu představuje celoživotní hodnotu zákazníka (Lizotte, 2017).

Tyto matematické vzorce slouží k určení toho, kolik zákazník zaplatí společnosti v průběhu životního cyklu zákazníka, což je nejméně používaný, ale jeden z nejdůležitějších ukazatelů společnosti (Sugars, 2012).

2.2 Seskupování zákazníků podle životního cyklu

Seskupování zákazníků je důležitou součástí správy zákazníků v průběhu celého životního cyklu zákazníka. S dlouhodobými a loajálními zákazníky je třeba zacházet jinak než například s těmi ve fázi přebírání, protože jsou z ekonomického hlediska jednoduše výnosnějšími zákazníky. Podle teorie 80/20 pochází 80 % zisku od 20 % zákazníků. Segmentovat zákazníky z ekonomického hlediska znamená zohlednit jejich hodnoty, postoje, nákupní chování a schopnost reagovat. Dlouhodobě angažovaní zákazníci také častěji poskytují zpětnou vazbu a vyprávějí o ní svým známým. V různých fázích životního cyklu se také objevují problémy, ale provázení zákazníka celým životním cyklem je jedním z nejdůležitějších. Prvním krokem je získání potenciálního zákazníka. Poté by mělo následovat zvýšení ziskovosti nových zákazníků prostřednictvím

dalších prodejů. V pozdější fázi dochází k prohloubení vztahu se zákazníkem s cílem vybudovat jeho loajalitu. V poslední fázi životního cyklu zákazníka je kladen důraz na udržení stávajících zákazníků. Cílem by mělo být zvyšování hodnoty vztahu se zákazníkem v každé fázi životního cyklu co nejhospodárnějším způsobem (Fader, 2018).

2.2.1 Akvizice

Ve fázi nákupu je cílem vytvořit vztah se zákazníkem a relativně životaschopnou transakci. Získání nového zákazníka je pro podnik pětkrát dražší než udržení stávajícího zákazníka. Z tohoto důvodu musí být akvizice prováděna aktivně a efektivně a produktivně. Při prvním setkání se zákazníkem je nesmírně důležité identifikovat jeho potřeby, má-li být akvizice nového zákazníka provedena produktivně. V počáteční fázi je také klíčové vytvořit dobrou image a první dojem. V této fázi zákazník ještě není firmě zavázán, takže má nízký práh ochoty ke změně poskytovatele, například kvůli nižší ceně. Pokud nový zákazník není získán se ziskem, ale je získán se ztrátou a nelze jej udržet, společnost na zákazníkovi prodělává. Protože získání nového zákazníka je pro společnost dražší, měla by se více zaměřit na zpracování stávajících obchodů. Bylo by dobré, aby si firma určila, kolik svých zdrojů vynakládá na získávání nových zákazníků a kolik na rozvoj těch stávajících (Specchia, 2022).

2.2.2 Převzetí

Jakmile získáme klienta a uzavřeme s ním výhodnou smlouvu, je čas převzít plnou kontrolu nad zákazníkem. Během fáze převzetí je snaha prodat zákazníkovi více výrobků nebo služeb. Poté, co se podařilo naslouchat potřebám zákazníka ve fázi nákupu, je nyní nabídka produktů a služeb přizpůsobena tak, aby je splňovala. Tím se zajistí, že potřeby zákazníka budou uspokojeny skutečně a s ohledem na jeho potřeby. U zákazníků ve fázi akvizice je cílem zacílit personalizovanou marketingovou komunikaci, která je přiláká k širší nabídce produktů. Čím více různých produktů nebo služeb si zákazník koupí, tím je pravděpodobnější, že se jeho vztah stane trvalejším a dlouhodobějším. Právě v počátečních fázích vztahu se zákazníkem je největší pravděpodobnost, že se vztahy rozpadnou (Helgeson, 2017).

2.2.3 Rozvoj

Dle Fadera (2018) je cílem této fáze životního cyklu prohloubit vztah. Vztah se zákazníkem ve fázi rozvoje vyžaduje velmi personalizované marketingové sdělení založené na skutečných potřebách a přáních zákazníka. V této fázi mají společnosti možnost snížit odliv zákazníků tím, že se zaměří na potenciálně angažované zákazníky a zlepší marketing vztahů. Důvěra zákazníků ve společnost se zvýší, pokud budou mít pocit, že od poskytovatele služeb dostávají přidanou hodnotu a že bylo dosaženo maximální spokojenosti. Komunikace a udržování vztahů mezi podnikem a zákazníkem se usnadní, pokud se obě strany již vzájemně naučily způsoby práce. Podnik také musí pochopit ekonomickou životaschopnost vztahů se zákazníky a jejich potenciál, aby toho mohl využít ve svých budoucích aktivitách.

2.2.4 Udržení

K udržení zákazníků je nutné znát své zákazníky a jejich skutečné potřeby. Aby bylo možné udržet loajalitu zákazníků, vyžaduje to hluboké porozumění zákazníkovi. Ve fázi udržení je třeba vyvinout úsilí k identifikaci těch zákazníků, kteří pravděpodobně změní poskytovatele produktu nebo služby nebo ukončí celý svůj zákaznický vztah. Toto pravděpodobnostní modelování se porovnává s finanční životaschopností těchto zákazníků a na základě toho se rozhoduje, zda vztah s klientem udržovat či nikoli (Šašek, 2017).

Jak lze zjistit, kteří zákazníci pravděpodobně změní poskytovatele produktu nebo služby? Specchia (2022) ve své knize zkoumá zákazníky, kteří přecházejí od jedné společnosti k druhé, prostřednictvím spokojenosti a mobility zákazníků. Zjišťuje, že nespokojení zákazníci, kteří aktivně uvažují o změně, ji také s největší pravděpodobností provedou. Pokud má konkurenční firma atraktivní pobídku, mohou o přechodu uvažovat i spokojení zákazníci. Firma musí identifikovat a řešit faktory, které ovlivňují mobilitu zákazníků, aby měla šanci zabránit jejich odchodu.

Dlouhodobých a loajálních zákazníků je možné dosáhnout investicemi do spokojenosti zákazníků a aktivitami na jejich udržení. Investice do spokojenosti zákazníků jednoduše znamená rychlou reakci na nespokojenost zákazníků a její zlepšení. Věrní zákazníci mají tendenci více nakupovat a častěji zkoušejí nové produkty a služby. Působí také jako dobrý nárazník pro své nejbližší okolí (Šašek, 2017).

Helgeson (2017) dělí loajalitu zákazníků na pasivní a aktivní. Zákazník, který vědomě zůstává zákazníkem stejné společnosti, je aktivní. Pasivní zákazníci častěji mění dodavatele výrobků nebo služeb a jsou obecně k firmě lhostejnější.

Podle Fadera (2018) je až 95 % věrných zákazníků pasivně loajálních, a proto je důležité, aby se podnik zaměřil na udržení zákazníků. V některých případech může být odchod přirozeným ukončením vztahu se zákazníkem, například když zákazník již nemá potřebu využívat služby nebo produkt společnosti. V pojišťovnictví je odchod zpravidla způsoben změnou pojišťovny, a proto je třeba vyvinout úsilí o udržení vztahu se zákazníkem.

2.3 Zapojení zákazníků

Zapojení klienta je vícerozměrný proces, který vyžaduje ochotu ke spolupráci, jednání a postoje, upevňování vztahu, a především citovou spřízněnost. Cílem angažovanosti je přimět zákazníka, aby se zaměřil na společnost, a vytvořit dlouhodobou loajalitu. Faktory, které vedou k loajalitě zákazníka jsou přínosy vztahu pro zákazníka. Existují tři typy vztahových výhod: výhody důvěry, sociální výhody a výhody zvláštního zacházení. Pokud zákazník zažije tyto tři výhody, lze říci, že je společnosti oddán. Z hlediska společnosti jsou odpovídajícími hnacími silami věrnosti zákazníků hnací síly udržení zákazníka, kterými jsou investice do vztahů se zákazníky, komunikace a řízení vztahů se zákazníky. Na retenci není třeba věnovat tolik lidských zdrojů jako na získávání nových zákazníků, protože již bylo dosaženo konsenzu (Specchia, 2022).

Angažovanost úzce souvisí s loajalitou a věrností. Jedná se o synonyma pro věrnost zákazníků, která vyjadřují pouto mezi zákazníkem a společností. Věrní a loajální zákazníci jsou pro společnost výrazně ziskoví.

Podle Helgesona (2017) lze říci, že pevně odhodlaní zákazníci zvyšují svůj podíl na zákaznické základně, nakupují více a za lepší cenu, pozitivní pověsti, příběhy o zákazníkovi ho zaujmou, silný vztah zvyšuje práh pro přechod k jiné společnosti, nižší míra fluktuace zákazníků zvyšuje jejich životnost, možnost křížového prodeje mezi různými skupinami zákazníků.

Každý klient je však individuální a sílu vztahu je třeba posuzovat z různých hledisek. Obecně však platí, že loajalitu zákazníků lze rozdělit do tří různých úrovní: zákazníci citliví na cenu, zákazníci omezení a zákazníci emocionálně angažovaní. U zákazníků

citlivých na cenu je hlavním faktorem, který posiluje jejich loajalitu, cena; porovnávají, co a za jakou cenu dostanou (Vysekalová, 2012).

Restriktivní zákazníci jsou pasivní a mohou mít závazné závazky nebo jen nedostatek možností. Například zákazník, který má se společností uzavřenou smlouvu na dobu určitou na jeden rok, se může cítit být v pasti.

Když se zákazník stane vězněm společnosti, je to špatné pro dlouhodobější vztah se zákazníkem, protože tyto vztahy často nejsou pro společnost nejvýnosnější. Když se zákazník cítí dobře, že je zákazníkem společnosti, je emocionálně zavázán. Vztah se zákazníkem je přiměřený a ocenění je vzájemné.

Emocionálně angažovaní zákazníci mají často s firmou dlouhodobý vztah a mají pocit, že se jim dostává nadstandardních zákaznických služeb (Koudelka, 2018).

2.3.1 Sdružování zákazníků

Vazby mezi zákazníky lze rozdělit na ještě podrobnější vazby. Tyto vazby znamenají, že i nespokojený zákazník zůstane zákazníkem společnosti i přes své zklamání. Je užitečné pokusit se pochopit a řídit vztahy se zákazníky v rámci vlastní společnosti. Je však třeba mít na paměti, že tyto vazby jsou vnímáním zákazníka a že firma sama je v žádném případě nemůže vytvořit. Jeden zákazník může mít s firmou několik vazeb a síla těchto vazeb může být různá. Mezi tyto vazby patří vazby právní, technické, finanční, emocionální a strukturální (Ducháčková, 2015).

Právní vázací akt je smlouva mezi zákazníkem a společností na určitou dobu. Tato smlouva udržuje zákazníka ve vazbě na společnost po dobu trvání smlouvy. Dobrým ukazatelem finanční loajality jsou různé věrnostní programy, včetně progresivního bonusového programu. Tento bonusový program umožňuje zákazníkům soustředit své nákupy na určitý řetězec, aby maximalizovali finanční výhody.

Strukturální vazby jsou navázány také s pojišťovnami. V případě členství v pojišťovně vzniká strukturální vazba, když zákazník změní pojišťovnu, například u zdravotního pojištění. V případě nemocenského pojištění by případné již vzniklé nemoci nová pojišťovna vyloučila, čímž by byl na zákazníka vyvíjen tlak, aby si pojištění ponechal v nezměněné podobě (Ducháčková, 2015).

Společnost Apple byla velmi úspěšná při vytváření technického spojení se svými zákazníky. Počítače, iPhony a tablety Apple spolu komunikují a snadno se používají.

Jinými slovy, technická vazba je například taková, kdy základní produkt a přídavné zařízení fungují společně tak dobře, že se nevyplatí je používat odděleně. V případě elektronických zařízení může být věrnost značce také druhem technické vazby, která vzniká v situaci, kdy jsou lidé zvyklí používat výrobky určitého výrobce kvůli jejich snadnému používání a dobré pověsti.

Podle Fadera (2018) je nejsilnější údajnou vazbou vazba emocionální. V případě emocionální vazby je zákazník emocionálně vázán na společnost, a proto necítí potřebu nebo touhu přejít k jiné společnosti. Podíl emočně vázaných zákazníků je malý, ale tito věrní zákazníci jsou pro podnik životně důležití. Mají vyšší práh ochoty ke změně poskytovatele služeb než ostatní loajální zákazníci a často utrácejí více peněz než ostatní zainteresované strany.

2.3.2 Gamifikace

Gamifikace je jedním z prostředků zapojení a v posledních letech se stává stále běžnější, zejména v internetových obchodech. Stále více společností, tak či onak, gamifikuje své zákazníky. Cílem gamifikace je zapojit zákazníky a zvýšit jejich loajalitu. Gamifikace je součástí zákaznického věrnostního programu, kde jsou zákazníci odměňováni za nákupy, četnost nákupů, sdílení v sociálních médiích, reference a recenze produktů (Chishti, 2020).

Mnoho internetových obchodů používá bodový systém, kdy zákazník za výše uvedené činnosti obdrží určitý počet bodů. Podle nejnovějšího průzkumu věrnostních programů v ČR, který v listopadu 2022 provedla agentura Incomind na vzorku tisíce respondentů, bylo zjištěno, že čeští spotřebitelé využívají více než 13 různých věrnostních programů. Podle průzkumu ovlivňují věrnostní programy až 70 % občanů při volbě nákupního místa či dodavatele (Mediaguru, 2023).

Gamifikace nejen zapojuje zákazníky, ale také se snaží ovlivnit jejich chování v elektronickém obchodě. Mechanismy gamifikace lze například využít k tomu, aby zákazníci vyplnili své zákaznické informace, což může poskytnout cenné údaje o zákaznících pro budoucí marketingové aktivity (Chishti, 2020).

2.4 Věrný zákazník

Jakmile je zákazník zaujat, stává se důležitou jeho loajalita. Zejména v pojišťovnictví je konkurence o zákazníky tvrdá a věrní zákazníci mají pro společnosti větší cenu než zlato.

Jak tedy získat loajální zákazníky? Lze se domnívat, že klíčem k loajalitě zákazníků je přidaná hodnota. Pokud společnost nabízí zákazníkovi něco, co jinde nedostane, je pravděpodobnější, že si ho udrží.

Opakované nákupy jsou měřítkem, podle kterého mnoho společností měří loajalitu zákazníků. Věrnost zákazníka je však především o tom, jak se zákazník cítí, a teprve potom o konkrétních činech. Mnoho společností se domnívá, že zákazníci jsou loajální, když se stali věrnými zákazníky prostřednictvím různých bonusových programů. Zákazníci, kteří jsou vázáni na bonusové programy však nemusí být nutně loajální, jsou pouze tzv. „zaháčkovaní“ (Keeling et. al., 2022).

Podle Daffyho (2019) vděčnost činí lidi loajálními. Aby si společnost získala loajální zákazníky, musí projevovat skutečnou péči. Je třeba se o zákazníka zajímat a dostat se na stejnou emocionální úroveň jako zákazník.

Keeling et al. (2022) ve své knize často hovoří o různých měřítkách loajality zákazníků. Podle ní lze věrnost zákazníků měřit například opakovanými nákupy, spokojeností zákazníků a nákupním chováním. Sofistikované pokladní systémy mohou měřit a sledovat, které produkty zákazníci v daném okamžiku nakupují. Měřením nákupního chování je možné zjistit, co se děje se zákazníky a zákaznickou základnou. Na základě záznamu jedné nákupní transakce lze například zjistit:

- Četnost nákupů
- Průměrnou velikost nákupu
- Místo nákupu
- Počet nákupů (za měsíc, za rok, za dobu členství)
- Čas
- Kategorii produktů
- Ziskovost založenou na maržích produktů pro nákupní chování.

Daffy (2019) uvádí, že spokojenost zákazníků vede, alespoň v některých případech, k jejich loajalitě. Uvádí, že dlouhodobé vztahy se zákazníky jsou dobrým ukazatelem spokojenosti zákazníků, ale že spokojenost zákazníků nezaručuje dlouhodobé vztahy se zákazníky.

3 Faktory ovlivňující výběr služeb

Způsob, jakým organizace vytvářejí hodnotu pro zákazníky, se mění z orientace na produkty na větší orientaci na služby. To znamená, že společnosti budou muset věnovat více pozornosti individuálním potřebám zákazníků a zaměřit se na poskytování služeb zákazníkům podle jejich aktuální situace. Tato kapitola se bude zabývat různými faktory, které určují, jaké služby se zákazníci rozhodnou využívat.

3.1 Produkt

Výchozím bodem úspěchu je nabídka produktu a ostatní konkurenční nástroje jsou založeny právě na této nabídce. Vývoj a nabídka produktů vychází z potřeb, hodnot a preferencí zákazníků. O cíli marketingu je třeba rozhodnout ještě před rozhodnutím o produktu, aby bylo známo, o jaký produkt se jedná. Vlastnosti výrobku a poměr ceny a kvality musí uspokojit zákaznickou základnu a splnit její očekávání (Vaštíková, 2014).

Výrobek jako konkurenční nástroj zahrnuje nejen výrobek samotný, který má být uveden na trh, ale také například cílovou skupinu zákazníků, pro niž je určen. Je proto důležité hovořit o produktu i o nabídce. Pojem „nabídka“ označuje soubor zboží a služeb uváděných na trh pro různé skupiny zákazníků. Cílem je, aby tento soubor byl atraktivnější než produkty konkurence (Lemay, 2017).

Watts (2017) popisuje nabídku produktu také jako řešení, protože zákazník nekupuje pouze výrobky, ale hledá řešení problému nebo potřeby. Ve svém celku může nabídka zahrnovat zboží a služby, cenu za ně účtovanou, distribuční kanál a komunikaci diferencovanou pro různé skupiny zákazníků. Konkurenční produkty jsou si v mnoha odvětvích dosti podobné, proto se konkurenční výhoda hledá diferenciací nabídky, tj. sestavením jiného mixu výrobků a služeb než nejhorší konkurent.

Výrobek může být diferencován použitím obchodní značky nebo ochranné známky, v takovém případě se nazývá značkový. Jako koncept značkové zboží je blízké pojmu značky, ale je mnohem užší. Většina výrobků se dostane do povědomí zákazníků proto, že se o názvu výrobku zmíní někdo, koho znají, ať už pozitivně, nebo negativně. Značka představuje celou podstatu, účel a směřování výrobku. Značka se zabývá výhodami a hodnotami, které přináší, kulturou a osobností a aspekty souvisejícími s uživateli.

Dobrá značka chrání zákazníka i výrobce před identickými výrobky konkurence (Watts, 2017).

Produkt je velmi široký pojem. Lze jej považovat za marketingový subjekt. Označuje nejen výstup podniku, ale také marketingově vytvořenou entitu, která přináší hodnotu svému kupujícímu. Jinými slovy, zákazník si kupuje užitek a potěšení, které mu produkt přináší. V současné době je žádoucí, aby se podnik orientoval na produkt stejně jako na zákazníka. To se odráží i ve výrobcích, které jsou zákazníkovi přizpůsobeny. Výrobek může být zbožím v tradičním smyslu, ale služby zákazníkům, jako jsou například pojišťovací služby, jsou také produkty služeb. Kromě toho mohou být produkty také lidé, místa, organizace a myšlenky. Služby se jako produkty od zboží velmi liší. Služby jsou vytvářeny ve spolupráci se zákazníkem a je důležité, aby interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb probíhala podle očekávání. To zdůrazňuje význam školení zaměstnanců podniku (Lemay, 2017).

Produktová politika zahrnuje všechny zásady a opatření přijatá společností v souvislosti s produktem. Rozhodnutí o produktové politice jsou silně spojena s produktovým mixem a sortimentem, jde-li o rozhodnutí z hlediska produktového mixu. Produktový mix se týká různých skupin výrobků, zatímco sortiment se vztahuje k různým výrobkům v rámci skupiny výrobků. Při rozhodování o sortimentu a rozmanitosti se rozhoduje o tom, které různé výrobky zařadit, tj. rozhoduje se o výběru a počtu výrobků. Vaštíková (2014) píše, že sortiment je často označován jako šířka sortimentu a výběr jako hloubka sortimentu.

3.2 Cena

Cena je vedle nabídky jedním z nejdůležitějších konkurenčních faktorů společnosti a pro mnoho kupujících je důležitým faktorem při rozhodování o koupi. Správné stanovení ceny je klíčem k ziskovosti a finanční výkonnosti společnosti. V podniku je cena měřítkem a tvůrcem hodnoty produktu; faktor ovlivňující hospodářskou soutěž; faktor ovlivňující ziskovost; faktor ovlivňující umístění výrobku (Lemay, 2017).

Cena sděluje zákazníkovi, jakou má výrobek hodnotu, a zároveň slouží ke zvýšení hodnoty a image výrobku. Vysoká cena může snížit prodej, zatímco velmi nízká cena může snížit konkurenci. Ziskovost se zvyšuje zvýšením ceny za předpokladu, že dodatečná cena nesnižuje prodej. Snížením ceny se mohou zvýšit náklady, ale zároveň se může snížit ziskovost. Cenu ovlivňuje také cílová skupina výrobku a při stanovení ceny

je důležité zvážit, jaká úroveň ceny by byla pro danou cílovou skupinu vhodná, aby se maximalizoval prodej a ziskovost (Shotton, 2018).

Při tvorbě cen je třeba vzít v úvahu především situaci na trhu a v konkurenci, zákazníky a vlastní cíle a náklady. Hlavní faktory, které se podílejí na tvorbě cen, jsou trhy; veřejná moc; cíle společnosti; výrobek na prodej; náklady (Vaštíková, 2014).

3.2.1 Stanovení cen na základě nákladů

Klíčovým faktorem ceny jsou náklady. Čím vyšší jsou náklady na jednotku produkce, tím vyšší musí být cena výrobku. Z pohledu zákazníka jsou náklady důležité. Pokud však náklady dokázaly v zákazníkově mysli zvýšit hodnotu výrobku, mají pro zákazníka nepřímý význam. Proto musí být vztah mezi náklady na výrobek a hodnotou vnímanou zákazníkem konzistentní. Zisková marže se uvažuje buď na úrovni celého podniku, nebo na úrovni jednoho z jeho produktů (Čevelová, 2018).

Při stanovení cen na základě čistých nákladů společnost vypočítá náklady na výrobek pro dané množství produkce a přidá příslušnou přirážku na základě rozpočtovaného zisku společnosti. Z tohoto součtu lze odhadnout cenu výrobku založenou na nákladech: Náklady na daný výstup + cílové pokrytí = náklady, které mají být pokryty a cílové pokrytí.

Náklady, které mají být pokryty a cílové ziskové rozpětí / objem výroby = cena výrobku. Takto vypočtená cena vede k cílové rentabilitě, pokud se uskuteční objem výroby a náklady předpokládané ve výpočtu.

Obecně platí, že nejjednodušší způsob, jak stanovit cenu výrobku nebo služby je přičíst k celkovým nákladům marži, která vychází z cílového zisku výrobku. Teorie ukazuje, že fixní náklady nemají na optimální cenové řešení takový vliv, jaký ukazuje praxe, což znamená, že v oblasti cen existuje zřetelný rozpor mezi praxí a teorií (Lemay, 2017).

3.2.2 Tržní ceny

Podle současného názoru není správná cena pouze ta, která pokrývá náklady a vytváří určitou marži. Správná cena je ta, kterou je zákazník ochoten za výrobek zaplatit. Tato cena musí samozřejmě pokrýt i náklady podniku. Nejdůležitější součástí stanovení ceny podle tržních podmínek je posouzení poptávky a konkurence. Při této metodě se pracuje s cenou konkurenčního výrobku nebo služby. Cena se mění v závislosti na čase a trhu,

tj. stejný kupující může za stejný výrobek zaplatit různou cenu v závislosti na čase. Cílová skupina, výrobek, vztah nabídky a poptávky a konkurenční situace jsou hlavními faktory ovlivňujícími stanovení ceny v tržní situaci. Cenová citlivost cílové skupiny má významný vliv na význam cenové hladiny a cenových nabídek. Pro některé skupiny zákazníků není cena tak důležitá, zatímco jiné budou mít trvale tendenci kupovat nejlevnější nabízené výrobky. Některým skupinám zákazníků vyhovuje jen to nejlepší a nejlevnější výrobky nebudou akceptovat vůbec. Vliv ceny na výrobek lze pozorovat například u výrobků s dobrou image. Pokud má výrobek dobrou image, jsou lidé ochotni za něj zaplatit vyšší cenu. U některých kategorií výrobků je však obtížnější stanovit vyšší cenu, protože zákazníci jsou velmi nároční na cenu (Lemay, 2017).

Konkurence často snižuje ceny, pokud je nabídka mnohem větší než poptávka. Stejně tak se cena výrobku zvýší, pokud je větší poptávka než nabídka. Počet, postavení a chování konkurentů na trhu ovlivňují konkurenční situaci a úroveň cen, která je na trhu stanovena. Tržní ceny se často používají pro stanovení cen produktů služeb. Bere v úvahu jak cenovou úroveň konkurence, tak cenová očekávání zákazníka.

Cena služby může být buď předem stanovena, nebo může být se zákazníkem vyjednána individuálně, zejména pokud je služba zákazníkovi soukromě přizpůsobena. Zboží a materiál, které jsou součástí služby, se však obvykle oceňují na základě nákladů (Mesršmíd, 2016).

3.2.3 Stanovení cen na základě hodnoty

Stanovení ceny na základě hodnoty znamená stanovení ceny na základě zkušeností zákazníka a hodnoty výhod. Jedná se o nejnovější způsob tvorby cen, který je založen na hodnotě nebo přínosu, který kupujícímu přináší používání produktu. Zákazník může z výrobku nebo služby získat užitnou hodnotu, směnnou hodnotu nebo symbolickou hodnotu. Užitná hodnota může znamenat například hodnotu nákladů na jedno použití práce nebo snadné používání. Hodnota alternativy je hodnota, kterou zákazník získá výměnou výrobku za nový model. Symbolická hodnota může být vyjádřena například oceněním ostatních lidí. Podle teorie užitku se zákazník při nákupu snaží dosáhnout maximálního celkového užitku (Čevelová, 2018).

Užitek neboli hodnota zakoupeného produktu je určen tím, co kupující vnímá, že získá spotřebou produktu. Různí zákazníci si však cení různých věcí a hledají různé výhody, proto je cílem kategorizovat zákazníky podle jejich preferencí, potřeb a požadavků.

Důvodem pro stanovení hodnotových cen je, že různým skupinám je poskytována různá hodnota a cena je účtována podle jednotlivých segmentů v závislosti na poskytované hodnotě. Například zákazník, který podepíše smlouvu o dodávce elektřiny a potřebuje ji zapnout ještě týž den, zaplatí za produkt více než zákazník, který může na zapnutí elektřiny čekat několik dní nebo týdnů. V tomto případě je hlavní prioritou rychlost a zákazník je ochoten zaplatit za rychlou službu, tj. zákazník by měl mít pocit, že za zaplacenou cenu dostává dostatečnou hodnotu (Koudelka, 2018).

3.2.4 Psychologický význam ceny pro zákazníka

Úspěšné stanovení ceny zohledňuje kromě nákladů také zákazníka a jeho vnímání ceny. Podle tradiční ekonomické teorie spotřeby se předpokládá, že zákazník má úplné znalosti a rozumí všem informacím o ceně. Navíc se předpokládá, že zákazník racionálně maximalizuje svůj užitek na základě mezního užitku produktů a cen.

Proces rozhodování spotřebitele o nákupu lze rozdělit do pěti fází: vnímání potřeby, získávání informací o možnostech nákupu, vyhodnocování možností, rozhodování o nákupu a konečně chování po nákupu. To znamená, že nákupní proces začíná dlouho před samotným nákupem a pokračuje i v chování po nákupu (Lemay, 2017).

V tradiční ekonomické teorii se předpokládá, že všichni zákazníci a situace jsou stejné a že zákazníci mají stejný postoj k cenám. Proto se také předpokládá, že zákazníci se v nákupních situacích chovají stejně. Nákupní chování zákazníků je redukováno na křivku poptávky, podle níž čím méně výrobek stojí, tím více lidí jej kupuje.

V teorii spotřebitelského chování v marketingu se o chování zákazníků neuvažuje tak úzce. Podle tohoto pohledu nevychází chování zákazníka pouze z objektivní reality, ale z toho, jak zákazník tuto realitu vnímá (Shotton, 2018).

Skutečná cena výrobku je tedy méně důležitá než to, jak zákazník cenu vnímá, což je u každého zákazníka jiné. Osobnost zákazníka, jeho motivace, přání, potřeby a předchozí zkušenosti ovlivňují jeho vnímání a jeho chování a postoj k ceně (Koudelka, 2018).

Vnímaná cena neboli subjektivní vnímání ceny vzniká, když zákazník porovnává výrobek a jeho vlastnosti s jinými výrobky v kombinaci se svými minulými zkušenostmi a osobními faktory. Mezi subjektivním vnímáním ceny a objektivní cenou může být značný rozdíl. Stejný výrobek může být pro jednoho zákazníka levný a pro jiného drahý (Shotton, 2018).

3.3 Zákaznický servis

Význam služeb zákazníkům je zdůrazňován s tím, jak se způsob, jakým organizace vytvářejí hodnotu pro zákazníky mění z orientace na produkt na orientaci na služby. Dobrým způsobem, jak se odlišit na trhu a přidat hodnotu svým zákazníkům je poskytovat lepší zákaznický servis než konkurence. To je důležité zejména v odvětvích, kde jsou služby nebo výrobky samy o sobě dosti podobné službám nebo výrobkům konkurentů. Podniky by měly již ve své podnikatelské koncepci definovat, o jakou úroveň služeb usilují a jak ji budou využívat jako konkurenční nástroj. Zákaznická služba může být hlavním produktem společnosti nebo doplňkem produktu. Pojišťovací služby jsou produkty služeb, které nemají téměř žádné hmotné prvky (Ducháčková, 2015).

Hlavním cílem zákaznického servisu je vést zákazníka a pomáhat mu. Je ovlivňován řadou vnitřních i vnějších faktorů. Aby bylo možné rozvíjet služby zákazníkům komplexním způsobem, musí být koncepce služeb pečlivě navržena a otestována. Účelem koncepce služby je definovat, komu bude služba poskytována, kolik služby bude poskytováno, jak bude služba poskytována a jak bude služba přinášet hodnotu zákazníkovi. Ve fázi návrhu koncepce služeb pro zákazníky je třeba vzít v úvahu jak zákazníky, kteří mají být obslouženi, tak dostupné zdroje. Služby zákazníkům lze využít jako konkurenční výhodu. Aby toho podnik úspěšně dosáhl, musí si být vědom toho, jak zákazníky obsluhují jeho konkurenti a snažit se od nich pozitivně odlišit. To znamená, že zákazníci mají pocit, že dostávají služby, které jsou pro jejich situaci vhodnější a hodnotnější než u konkurence (Koudelka, 2018).

3.4 Hodnota vnímaná zákazníkem a spokojenost v pojišťovnictví

Z hlediska hodnoty, kterou zákazník v pojišťovnictví pociťuje, vystupuje do popředí srovnání výhod a ceny. Porovnáním výhod a ceny si zákazník dělá úsudek o tom, jakou hodnotu za své peníze dostává.

Hodnoty vnímané zákazníky jsou subjektivní a individuální, ale když se jich ptáme na hodnotu služby, objevují se čtyři hlavní faktory: nízká cena, kvalita, vlastnosti služby a výhody. Přestože zákazník při nákupu pojištění zvažuje poměr mezi přínosy a náklady, skutečnou hodnotu pojištění pocítí až při pojistné události (Mesršmíd, 2016).

I když má poskytovatel služby vlastní představu o tom, co je dobrá služba, kvalitu služby určuje zákazník. Dobrá kvalita služeb je důležitá zejména při každém setkání se

zákazníkem, ale je třeba se zabývat i spokojeností zákazníků. Dobrá kvalita a spokojenost zákazníka jdou ruku v ruce a v běžném jazyce se mohou používat i jako synonyma. Díky přidané hodnotě ve vztahu se zákazníkem má zákazník pocit, že je mu naslouháno a že je o něj pečováno (Ducháčková, 2015).

3.5 Odborné služby

Předpokladem úspěšného odborného poradenství je důkladné pochopení povahy vztahu s klientem. Odborné služby se kupují proto, že klient má nějaký problém, není schopen ho vyřešit sám a potřebuje k tomu pomoc.

Expertní služby zahrnují výjimečné znalosti, dovednosti, emoce a jde o maximalizaci užitku nebo minimalizaci rizika. Expertní služby znamenají pomoc klientovi zlepšit například jeho finanční výkonnost, bohatství, postavení na trhu, zdraví nebo štěstí a pomoc klientovi minimalizovat rizika s těmito věcmi spojená. Dobrou odbornou službou lze dosáhnout velkých přínosů, ale její selhání může v nejhorším případě znamenat finanční katastrofu nebo ztrátu života (Ducháčková, 2015).

Poradenství je základní formou odborných služeb. Mezi poradcem a klientem existuje vztah důvěry, kdy klient poskytuje potřebné základní informace odborníkovi, který klientovi pomáhá podle svých nejlepších schopností. Pro expertní služby je typické, že klient není schopen provést analýzu svých potřeb sám, proto si od experta kupuje diagnózu a náměty na řešení, načež před samotnou realizací společně vypracují plán realizace.

Osoba je definována jako znalec, pokud prošla odbornou přípravou. Dobrý odborník však zná svůj obor lépe než klient a patří mezi nejlepší ve své profesi. Stát se odborníkem může vyžadovat 10 až 20 let odborné praxe, ale osoba může být uznána za odborníka i po velmi krátké době odborné praxe, pokud jsou dovednosti ostatních relativně nižší (Mesršmíd, 2016).

Práce znalce je někdy velmi náročná a závisí výhradně na jeho vlastních schopnostech. Dobré prodejní dovednosti jsou nutné k tomu, aby bylo možné klientovi dostatečně dobře zdůvodnit prodejcův pohled na věc. Někdy klienti tvrdošíjně chtějí pro experta špatné řešení, někdy dokonce hrozí, že od projektu odstoupí. Klient svěřuje odborníkovi velmi důležité záležitosti, jako je jeho majetek a zdraví. V důsledku toho musí mít znalec skutečně na srdci nejlepší zájmy klienta. Práce znalce je zpočátku často obtížná, ale pokud

si získá klientovu spokojenost, důvěru a respekt, o klienty obvykle není nouze. Znalectví je věčný proces učení a kolegové jsou si navzájem důležitou oporou (Koudelka, 2018).

V nejlepším případě trvá vztah celý život a slouží oběma stranám. V horším případě je vztah se zákazníkem jednorázovou zkušeností a špatné vzpomínky na něj zůstanou navždy v paměti. Odpovědnost za obchodní stránku vztahu se zákazníkem nese poskytovatel služby, ale odpovědnost za vztah se zákazníkem jako lidský vztah nesou obě strany.

3.6 Dostupnost

Dostupnost hraje vedle rozhodování o výrobku a ceně zásadní roli jako konkurenční faktor. Její základní funkcí je vytvářet podmínky pro uspokojování potřeb zákazníků. Výrobek společnosti musí být správně oceněn, a měl by být k dispozici na místě, které si zákazník zvolí, když ho potřebuje. Kromě toho musí společnost zákazníkovi sdělit, kde je možné výrobek zakoupit a kdy je k dispozici (Meršmíd, 2016).

S dostupností významně souvisejí tři aspekty: marketingový kanál, fyzická distribuce a vnější a vnitřní dostupnost. Marketingový kanál je řetězec různých společností a dalších zprostředkovatelů, které si společnost zvolila pro prodej výrobku na trhu. Právě prostřednictvím marketingového kanálu se přenáší výrobek, jeho vlastnictví a informace o výrobku. Z hlediska služeb může být marketingový kanál jednoduše informačním kanálem, jehož prostřednictvím se informace o výrobku dostávají k zákazníkovi. Podnik musí také zajistit vnitřní a vnější dostupnost. To je důležité zejména pro podniky poskytující služby. Cílem je zajistit, aby zákazník mohl snadno a rychle získat informace o společnosti a jejích produktech, aby bylo snadné do společnosti vstoupit a aby transakce uvnitř společnosti byly co nejrychlejší a nejjednodušší. V průmyslovém podniku rozhodnutí velmi souvisí s distribučním kanálem a logistikou a ve firmě poskytující služby s vnější a vnitřní dostupností (Koudelka, 2018).

Umístění podniku má vliv na vnější dostupnost a v rámci podniku jde o rozhodnutí, zda umístit podnik v blízkosti zákazníků, nebo zajistit dostupnost jinými prostředky, například online službami. Zákazníci musí být informováni o umístění sídla podniku a o dalších způsobech jednání s podnikem. Informace o umístění jsou důležitější, pokud je podnik nově založen, přestěhoval se nebo je obtížně k nalezení. Musí být možné se s nimi spojit i jinými způsoby, takže kontakt prostřednictvím e-mailu a mobilních služeb

by měl být jednoduchý. Podnik musí také investovat do svých servisních kapacit, aby zákazníci nemuseli na servis čekat. Při vývoji služeb je třeba myslet na to, jak a kdy chtějí být zákazníci kontaktováni. S rozšiřováním elektronických služeb by zákazníci měli mít také možnost rezervovat si schůzky elektronicky, pokud si to budou přát (Mesršmíd, 2016).

Mělo by se usilovat o to, aby zákazníci, kteří přijedou na místo, měli možnost zastavit, zejména pokud není k dispozici veřejná doprava. Musí být rovněž umožněno, aby se zákazníci na místo dostavili, například pokud používají invalidní vozík. Dalšími prostředky vnější dostupnosti, které je třeba zvážit, jsou otevírací hodiny, které však mohou být omezeny právními předpisy.

Interní dostupnost znamená snadné nalezení a získání požadovaného produktu nebo rychlé oslovení správné osoby. Sortiment a nabídka výrobků souvisí s dostupností, tj. zda jsou výrobky vůbec k dispozici (Lemay, 2017).

Složitost výrobků zvyšuje význam interní dostupnosti, tj. čím složitější je výrobek, tím více zákazník očekává a chce individuální služby. Kromě toho je vnitřní dostupnost ovlivněna mírou obeznámenosti zákazníka s prostředím služby. Označení musí být v provozovně snadno viditelné a čitelné. Kromě toho by měla být mobilita snadná pro všechny, například pro osoby s kočárky a osoby se sníženou pohyblivostí. Základními prvky vnitřní přístupnosti jsou kompetentní a na služby zaměřený personál a snadno čitelné účtenky a formuláře. Pořadí obsluhy zákazníků musí být organizované, například podle čísel ve frontě, přičemž ani řazení do fronty nemusí být pro zákazníka nepříjemné, pokud je prováděno spravedlivě a je k dispozici místo k sezení. Technologie otevřela nové možnosti pro vnitřní přístup a zákazník se může například zaregistrovat u pracovníka zákaznického servisu pouze pomocí karty nebo zasláním SMS. Součástí vnitřní dostupnosti je také pohodlí a například pro rodiny s dětmi je existence dětského koutku nebo centra péče o děti důležitá a je důvodem, proč si vybírají místo nákupu. Na mnoha místech jsou dokonce k dispozici dětské koutky s obsluhou, která se stará o děti. To pomáhá kompenzovat klidnější hodiny obchodu, kdy by například matky jinak neměly k těmto službám přístup (Ducháčková, 2015).

3.7 Rozhodnutí o náhradě škody

Rozhodnutí o vyplacení náhrady učiní pojistitel a je sděleno pojistníkovi. Rozhodnutí se přijímá v návaznosti na pojistnou událost nebo událost, která vedla k pojistné události. V rozhodnutí o náhradě škody zaujímá pojistitel stanovisko k náhradě škody, na kterou má pojistník na základě pojistné smlouvy nárok. Před vydáním rozhodnutí musí škodní zástupce rozhodnout o způsobu vyřízení pojistné události (Mesršmíd, 2016).

Jinými slovy, pojišťovnu lze přirovnat k dlužníkovi, který rozhoduje o tom, zda dluh zaplatí nebo nezaplatí, případně zda dluh vůbec existuje.

Druh pojištění a obsah pojistné smlouvy mají vliv na škodní činnost a škodní servis. V nejjednodušší podobě pojistná událost znamená, že pojišťovna vyplatí na účet pojistníka peněžní částku v souladu s podmínkami smlouvy. V mnoha případech je však úloha pojišťovny jako poskytovatele pojistného plnění a škodního servisu širší. V případě nehody se pojistník obrátí na pojišťovnu a poskytne jí informace nezbytné pro vyřízení pojistné události. V případě potřeby je pak provedeno šetření nehody a teprve poté je rozhodnuto o skutečném odškodnění. V souladu se správnou pojistnou praxí musí pojistitel rozhodnutí o vyplacení odškodnění odůvodnit, zejména pokud je rozhodnutí negativní. Pokud je rozhodnutí kladné, musí pojistitel vyplatit pojistné plnění na účet pojistníka do jednoho měsíce poté, co obdržel potřebné informace pro výplatu odškodnění (Ducháčková, 2015).

Pokud pojistník není spokojen s rozhodnutím o odškodnění a nemůže se s pojistitelem dohodnout, může se obrátit přímo na pojišťovnu, Finančního arbitra, Českou obchodní inspekci, Kancelář ombudsmana České asociace pojišťoven, případně na Českou národní banku.

4 Mystery Shopping

Předmětem čtvrté kapitoly bude teoretické vymezení Mystery Shopping jako metody marketingového výzkumu. V dalších podkapitolách autorka práce uvede příklady MS jako cenného zdroje informací v procesu zákaznického servisu, přiblíží roli tazatele v této studii a popíše typy a techniky výzkumu Mystery Shopping. V závěru kapitoly popíše rozsah analýz prováděných touto metodou a její výhody a nevýhody.

4.1 Mystery Shopping jako metoda marketingového výzkumu

Metoda Mystery Shopping se používá, mimo jiné, k provádění srovnávacích analýz proti konkurentům nebo subjektům nacházejícím se v různých oblastech země. Vzhledem k tomu, že rozsah nabízených služeb je v případě společností z finančního sektoru velmi podobný a úroveň zákaznických služeb je důležitou otázkou určující konkurenční výhodu společnosti, umožňuje diskutovaná metoda snadno určit konkurenční pozici společnosti na trhu (Dijk, 2017).

Kozel et al. (2011, s. 180) definují Mystery Shopping jako *„výzkum, který měří maloobchodní kvalitu služeb nebo získává informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy“.*

Vzhledem ke specifičnosti trhu finančních/pojišťovacích služeb lze výzkum Mystery Shopping provést především formou fyzické návštěvy např. v pobočce banky, pojišťovny, dále formou telefonického výzkumu (Mystery Calling), kdy Mystery Shoppers kontaktují poradce telefonicky či pomocí online výzkumu (zasílání e-mailů).

Velmi často Mystery Shopper provádí výzkum pomocí různých forem kontaktu se zaměstnanci finanční instituce. Úkolem Mystery Shoppera, který si ověřuje kvalitu služeb v pojišťovně, může být například sjednání několika druhů pojištění. V takové situaci musí navštívit pobočku, požádat o sjednání tohoto pojištění. Jeho úkolem pak může být sjednání pojištění osobně, telefonickou objednávkou nebo odeslání dotazu přes internet (Hrabalová, 2015). Za zmínku stojí, že na rozdíl od výzkumu prováděného touto metodou v restauraci či hotelu může výzkum trhu finančních služeb někdy trvat i několik dní (např. při žádosti o sjednání životního pojištění).

Rostoucí konkurence vyžaduje, aby firmy i větší organizace neustále pracovaly na zlepšování kvality a rozvoji standardů zákaznických služeb. Vývoj trhů nutí podniky

provozující aktivní marketingové aktivity zajistit si neomezený a systematický přísun spolehlivých informací. Marketingový výzkum zde hraje velmi důležitou roli, neboť umožňuje vidět požadavky zákazníků, plnit jejich očekávání a konfrontovat je s kvalitou poskytnuté služby. Díky výzkumu Mystery Shopping lze nalézt řešení mnoha rozhodovacích problémů. Společnosti by tedy měly přijmout opatření ke shromažďování a používání dat (Blessig & Natter, 2019).

V každém odvětví, kde dochází k přímému kontaktu mezi zákazníkem a prodejcem by se měla testovat zákaznická zkušenost a míra zákaznické spokojenosti. V závislosti na tom, zda je taková konfrontace pozitivní nebo negativní, může názor klienta zesílit nebo se změnit v extrémně odlišný. Stále dynamičtěji se rozvíjející metodou zkoumání kvality zákaznického servisu je metoda zvaná Mystery Shopping (MS), tedy tajný nebo fiktivní nákup. Tento typ výzkumu se ve Spojených státech používá od 40. let 20. století. Zpočátku byl zaměřen pouze na kontrolu poctivosti zaměstnanců a snížení počtu krádeží, zejména ve finančních službách. Teprve v polovině 80. let se začali hojně využívat i v dalších oblastech, jako například ocenění služeb personálu a realizace prodeje, kontrolu politiky cen a kvality výrobků, sledování konkurence a další (Bousquet, 2021).

V České republice je tato metoda používaná až v posledních desetiletích, a to stále častěji, i přes pokles trhu v posledních třech letech, který se promítl i do nižších marketingových rozpočtů. Ty však klesly nejen kvůli úsporám samotným, ale také díky přesunu od drahých off-line aktivit k levnějšímu on-line marketingu.

Stojí za zmínku, že společnosti, které chtějí přilákat nové zákazníky, utrácejí za tímto účelem spoustu peněz. Jsou však relativně nízké v porovnání s náklady na jejich ztrátu nebo přechod ke konkurenci, a to se stane, pokud nebude zákazník spokojen s úrovní služeb. Asociace výzkumných agentur v USA (MSPA, 2020) na základě několika set tisíc pozorování zjišťovala důvody odchodu zákazníků z dané organizace. Mezi nejčastějšími byla nespokojenost se službami, v 68 %, dále nespokojenost s produktem, 14 %, odchod ke konkurenci bez zjevného důvodu byl zastoupen v 9 % a vyhledávání alternativních nabídek v 5 % (MPSA, 2020).

Tyto údaje hovoří samy za sebe. Navíc se často stává, že si firmy nepřipouští nespokojenost zákazníků, protože pouze 4 % z nich píší stížnosti nebo kontaktují management. Faktem také je, že nespokojený zákazník bude svou nespokojenost sdílet s ostatními – přáteli, rodinou, kolegy. Proto je v zájmu každé organizace, ve které existuje

vztah se zákazníkem, klást důraz na úroveň služby. Pokud se tyto faktory nevezmou v úvahu, konkurence určitě využije slabá místa soupeře tím, že je porovná s vlastními přednostmi (Bousquet, 2021).

4.2 Mystery Shopping jako cenný zdroj informací v procesu zákaznického servisu

Výzkum Mystery Shopping je observační metoda marketingového výzkumu. Tento typ pozorování je pravidelně plánován a zaznamenáván, což pomáhá při hodnocení konkrétního jevu. Výzkum MS je základním výzkumem ve firmách s prodejní sítí. Umožňuje systematickou kontrolu úrovně kvality služeb. Kombinuje rysy kvantitativního a kvalitativního výzkumu, jehož výsledkem je v kombinaci s reportováním statistická analýza a kvalitativní popis jevů (Tahal, 2017).

Zkoumání Mystery Shopping lze popsat třemi hlavními rysy sledování, které je v prvé řadě skryté – zaměstnanec neví, že má co do činění s Mystery Shopper; dále je řízené, kdy tazatel jedná podle konkrétního scénáře, který musí věnovat pozornost určitým složkám služby; a je standardizované – Mystery Shopper dbá na konkrétní aspekty, které si pamatuje a po provedeném výzkumu zaznamená do připraveného dotazníku (Bousquet, 2021).

Obrázek 2: Klasifikace výzkumu Mystery Shopping

Zdroj: vlastní zpracování dle (Bousquet, 2021)

Hlavním účelem výzkumu Mystery Shopperů je tedy posoudit kvalitu zákaznického servisu zaměstnanci. Výsledky výzkumu mohou pomoci při úpravě a aktualizaci stávajících standardů služeb. Existuje však mnohem více konkrétních důvodů, proč se firmy rozhodnou pro tuto metodu.

Touto metodou se například zjišťuje efektivnost prodeje v různých distribučních kanálech, např. na pobočce pojišťovny, přes internet nebo telefon. Umožňuje také identifikovat důvody poklesu (nebo nárůstu) tržeb v jednotlivých zákaznických místech, distribučních kanálech nebo v prostoru. Například posouzení kvality prodejního procesu pojišťovací služby nebo otevřeného penzijního fondu pracovníkem banky může být jedním z podkladů pro strategické posouzení spolupráce mezi bankou, pojišťovnou, penzijní společností nebo investičním fondem.

Výsledky výzkumu Mystery Shopperů jsou využívány i v procesu personálního řízení. V první řadě umožňují diagnostikovat potřeby pro školení – díky objektivnímu pozorování lze určit, kterou oblast procesu obsluhy zákazníků ze strany zaměstnanců je třeba změnit, a tedy čeho by se školení mělo týkat. Za druhé mohou být základem pro sestavení žebříčku nejlepších zaměstnanců, jak již bylo uvedeno výše. Je však třeba zdůraznit, že tyto výsledky nelze použít jako podklad pro propuštění či potrestání zaměstnance, ale pouze jako motivaci k lepší práci (Kociánová, 2012).

Někdy pouhá informace, že v daném zařízení bude proveden Mystery Shopping mobilizuje zaměstnance k poskytování lepších služeb zákazníkům.

4.3 Role tazatele ve studii Mystery Shopping

Ve výzkumu Mystery Shopping klienta nahrazuje vyškolený kvalifikovaný Mystery Shopper (tajný klient). Mystery Shopper je zástupcem firmy, která na trhu reálně existuje a která se nejčastěji zabývá výzkumem trhu. Díky tomu je Mystery Shopper pro společnost neznámý, objevuje se neohlášeně a nemá důvod ji posuzovat lépe či hůře, je objektivnější (Semel, 2006).

Důvodem skrývání přítomnosti pozorovatele je touha vyhnout se chování, které je odlišné od přirozeného, a přitom si být vědom toho, že je sledován. Zaměstnanci se chovají přirozeně a jako ve vztahu k běžnému zákazníkovi. Získáme tak objektivní a skutečný obraz o zákaznických službách. Již delší dobu je známo, že v situacích, kdy daná osoba či instituce podléhá nějakému typu kontroly (pozorování, audit), se každý snaží působit co nejlepším dojmem a zpravidla odlišným od toho skutečného. Proto je Mystery Shopping stále více využívanou metodou při zaznamenávání a sledování dění ve firmě (Di Pietro, 2017).

Role Mystery Shoppera je obvykle pasivní. To znamená, že jeho úkolem je navštívit danou organizaci a zaznamenat dění v ní. Stává se, že je, nebo dokonce musí být aktivním účastníkem dění. Při provádění výzkumu v určitých oblastech organizace je nutné se na zkoumaném procesu podílet, a je tomu tak u většiny služeb – včetně pojišťoven, kde je nutné si sjednat pojištění za účelem ověření procesu zákaznického servisu.

Každý Mystery Shopper by měl být na svou roli dobře připraven. To je důležité ještě před zahájením výzkumu, je to důležitý moment před odchodem do zkoumané instituce. Pozorovatel by se měl s lokalitou předem seznámit, ověřit si cestu, jak se tam dostat, aby tam byl v požadovaném čase (Schauer, 2016).

Výzkum zahrnuje vyplnění zprávy bezprostředně po jeho provedení, která odráží postřehy a pocity Mystery Shoppera. Každá zpráva uvádí určitý scénář chování a věci, kterým je třeba věnovat zvláštní pozornost. MS by se proto měl chovat a vést rozhovor tak, aby získal všechny požadované informace. V případě pojišťovny je výhodné zkontrolovat, jak dlouho trvá sjednání pojištění, kolik je v pobočce pracovníků, zda jsou plně k dispozici zákazníkům, zda jsou zdvořilí a vhodně upravení.

Každá otázka ve formuláři má svůj základ – manažeři chtějí upozornit na určité aspekty nebo zkontrolovat jejich fungování. Mystery Shopper by se však neměl omezovat pouze na hlášení. Pokud vidí něco zajímavého, pozitivního i negativního, měl by se na to podívat objektivně a zařadit to také do zprávy. Mystery Shoppera lze přirovnat ke kameře, která by měla zaznamenávat vše, co se kolem ní děje. Kromě toho by měl být Mystery Shopper profesionální a neměl by činit úsudky ani sdělovat své názory.

Mezi užitečné predispozice Mystery Shoppera můžeme zařadit například věnování pozornosti detailům, dobrou paměť, trpělivost, schopnost zabezpečit důvěrné informace, bezvadné psaní a slovní zásobu, schopnost řídit čas, schopnost sebemotivace, snadné řešení konfliktů, včasnost, přizpůsobení se chování scénáři (Schauer, 2016).

Výše zmíněné vlastnosti by měly Mystery Shoppera charakterizovat. Každý z nich má své opodstatnění a člověk s takovými rysy se bude moci náležitě maskovat jako klient, který nedovolí, aby byl označen za pozorovatele. Kromě toho mnoho organizací, které MS zaměstnávají nebo s nimi spolupracují, vyžaduje i jejich odpovídající vzdělání. To je zvláště důležité u obchodních a expertních auditů, kde musí být Mystery Shopper obeznámen se zkoumanou oblastí.

Jedním z prvků výzkumu je vypracování a prezentace výsledků, proto by Mystery Shopper měl mít i určité vlastnosti a dovednosti potřebné pro prezentaci. Mezi jeho povinnosti často patří i školení, kde ukazuje způsoby, jak zlepšit „špatné výsledky“ výzkumu. Díky profesionalitě budou všechny výsledky spolehlivé a objektivní (Foret & Melas, 2021; Schauer, 2016).

4.4 Typy a techniky výzkumu Mystery Shopping

Jak již autorka práce uvedla výše, díky výzkumu Mystery Shopping si můžeme udělat skutečný obrázek o společnosti. Jak dobrý výzkum bude, záleží na tom, jak dobré jsou otázky, na které má pozorovatel odpovědět. Každá organizace má svůj vlastní obchodní model a vlastní know-how. V současné době se používá několik typů MS testování v závislosti na potřebách dané organizace.

4.4.1 Přímé individuální výzkumy

Toto je nejběžnější typ testu. Spočívá ve fyzické návštěvě Mystery Shoppera v místě prodeje výrobků nebo služeb, kde provádí systematické a zavedené pozorování služeb zákazníkům. Obvykle se zkoumají prvky jako způsob pozdravu, rozpoznání potřeb zákazníka, znalost prodejce o produktu/službě, přístup prodejce, jeho postoj a rozloučení. Pozorování je prováděno způsobem, který nebrání práci daného zařízení a zabraňuje tomu, aby byla skutečnost, že byla studie provedena, někým ze zaměstnanců zaznamenána (Semel, 2006).

4.4.2 Přímé obchodní výzkumy

Mystery Shopperem je v tomto případě společnost, která se jako institucionální klient snaží o nákup. Takové pozorování se obvykle provádí na základě 10–20 pokusů. Mimo jiné se měří úroveň zákaznických služeb a znalosti obchodních poradců. Nejčastěji tento typ výzkumu využívají finanční a automobilové instituce (Schauer, 2016).

4.4.3 Odborné výzkumy

Obvykle se jedná o kvalitativní studie, které obvykle provádí několik lidí z oblasti zákaznických služeb, psychologie prodeje nebo školení. Jsou navrženy tak, aby pronikly do daného problému a umožnily nám analyzovat procesy panující v dané společnosti (Foret & Melas, 2021).

4.4.4 Telefonní výzkumy

Nazývají se též Mystery Calling. Často se stává, že první kontakt zákazníka s danou organizací probíhá po telefonu a v této fázi si již zákazník může vytvořit určité hodnocení/názor, které se později těžko mění. V rámci studia se hodnotí čekací doba na pohovor, přesměrování hovorů, schopnost vést konverzaci, znalosti o produktech/službách/organizaci. Výhodou této metody je fakt, že je efektivní, tedy dává možnost oslovení velkého množství respondentů, informací, a to vše v krátkém čase. Navíc je to relativně ekonomická metoda ve vztahu k možnému počtu provedených testů a umožňuje výzkum rychle dokončit (Bousquet, 2021).

4.4.5 Online výzkumy

Výzkum probíhá elektronicky, často zasláním zprávy do veřejně dostupné firemní schránky. V tomto případě se posuzuje doba čekání na odpověď, věcná způsobilost odpovědného pracovníka, způsob formulace odpovědi, vhodná slovní zásoba, způsob prezentace firmy (Foret & Melas, 2021).

4.4.6 Video výzkumy

Jsou též nazývané Video Mystery Shopping, zahrnující klasický výzkum pomocí skryté kamery.

Každý z výše uvedených testů může být proveden jednorázově nebo cyklicky. Výsledkem jejich realizace je poskytnutí podrobné zprávy s údaji, zohledňující i osobní zkušenosti a názory výzkumníka. Jednotlivé zprávy jsou analyzovány, zpracovávány a sestavovány do souhrnných zpráv, ze kterých lze připravovat výsledky a vyvozovat závěry. Prováděním dlouhodobých studií lze již rozvíjet trendy ve výsledcích a efektech školení a preventivních opatření. Provozní oddělení mají dostatek dat, aby věděla, jaké akce budou fungovat a co mohou svým zákazníkům nabídnout.

Analýza a hodnocení různých prvků procesů služeb zákazníkům se tedy provádí pomocí Mystery Shopping, kdy agenti navštěvují daná místa zákaznického servisu. Vydávají se za spotřebitele a zkoumají náklady a kvalita služeb s přihlédnutím k přijatým standardům; způsob uspokojování potřeb zákazníka ze strany prodejců s přihlédnutím k chování a vzhledu personálu, kontakt se zákazníkem, věcná příprava o produktu/službě, způsob řešení problémů; technické vlastnosti zařízení, vzhled, čistota, viditelnost

reklamních materiálů. Dále můžeme analyzovat komunikační systém. Tato technika, známá také jako tajný kontakt, je analýzou komunikačního systému s klientem. Pozorovatelé kontaktují vybranou organizaci pomocí dostupných komunikačních kanálů a ověřují jejich funkčnost podle scénáře (Di Pietro, 2017).

Cenný zákazník. Jedná se o techniku, která kombinuje Mystery Shopping s věrnostními programy. Spočívá v informování zařízení o nadcházející návštěvě Mystery Shoppera. Prodejce, který „vyjde" nejlépe, získá cenu. Takové aktivity stimulují prodejní výsledky a motivují zaměstnance.

Analýza systému obsluhy. Tato technika zahrnuje komplexní posouzení systému zákaznických služeb celého procesu používání produktu nebo služby.

Výše zmíněné techniky metody Mystery Shopping se používají k budování zákaznické loajality. Důležitým prvkem pozorování v jakékoli technice a metodě je prvek skrývání. Specialisté na marketingový výzkum vědí, že dotazovaní lidé při pohovorech mluví o svém chování, ale ne vždy se to promítne do reality. Během rozhovorů lidé často i nevědomě „vstupují" do role a mění své chování. Studie MS, která má tuto výhodu „skrývání", poskytuje základ pro objektivní posouzení zkoumaného subjektu (Bousquet, 2021, Schauer, 2016).

4.5 Rozsah analýzy prováděných metodou Mystery Shopping

Metoda Mystery Shopping, používaná jako alternativa k ostatním výzkumům, hodnotí kvalitu zákaznických služeb – nedílnou součást každé organizace. Díky tomu je tato metoda univerzální, což je jedna z jejích největších výhod. Aby bylo možné hodnotit kvalitu služeb, každý podnik, který chce tuto metodu používat, by si měl vytvořit vlastní hodnotící kritéria odrážející aktivity organizace a interní standardy služeb.

Podrobnosti výzkumu se také liší v závislosti na jeho relevanci a kontextu, ale existují některé prvky, které jsou nejčastěji hodnoceny. Mezi tyto prvky patří například doba, po jaké je telefon zvednut; jak dlouho trvá, než dojde ke kontaktu s osobou, která poskytne komplexní informace zákazníkům; zdali je služba přátelská; jaká je způsobilost a odbornost pracovníků; kvalita nabízených produktů; účinnost a způsob povzbuzení ke koupi produktu či služby; jak jsou dodržované pracovní standardy v zařízení; použité prodejní techniky; prezentace, doporučení produktu/služby; jak zaměstnanci řeší obtížné, stresující a neobvyklé situace; chování zaměstnanců v B2B vztazích, rychlost reakce,

profesionalita, způsob reakce; informování zákazníků o produktu, akcích, možnostech nákupu, zobrazení celé nabídky; kvalita služeb při telefonních hovorech a přes internet a další.

V tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé prvky posuzovaných pracovníků, kteří jsou v přímém kontaktu s klientem.

Tabulka 1: Kritéria hodnocení pro zaměstnance – první kontakt

Hodnocený aspekt	Kritéria hodnocení
První dojem	dostatečný počet zaměstnanců prvního kontaktu, vzhled zaměstnanců, čekací doba na obsluhu,
Dovednosti v oblasti zákaznických služeb	schopnost naslouchat, kladení otázek k identifikaci potřeb klienta, projev porozumění, schopnost řešit obtížné a nestandardní situace (např. stížnosti),
Znalost produktu	znalost prodávaných produktů/služeb, znalost obchodní politiky, znalost technických specifikací, odpovědi o produktu/službě, ochota hledat informace od kolegů v případě nedostatečných znalostí na dané téma,
Osobní interpersonální dovednosti	vzbudit důvěru, vyjadřovat se jasně, navazování a udržování očního kontaktu, empatie,
Doporučení produktu/služby	schopnost přizpůsobit nabídku individuálním potřebám klienta, vhodná příprava nabídky, schopnost prezentovat produkt/službu a jeho/její přednosti,
Taktika prodeje	nadšení při prezentaci produktu/služby, schopnost povzbudit ke koupi produktu/služby, schopnost prezentovat různé produkty/služby, možnosti nákupu, popř. platby, profesionalita, pozdrav/rozloučení.

Zdroj: vlastní zpracování dle (Semel, 2006)

V poslední době se navíc ve výzkumu Mystery Shopping zohledňuje hledisko budování loajality zákazníků. Skládá se z prvků přítomných na začátku procesu obsluhy zákazníků, tj. vzhled zařízení, oblečení zaměstnanců, způsob vedení rozhovoru a vytvořená atmosféra, která celý proces uzavírá.

Loučení a povzbuzování k dalším návštěvám má významný vliv na budování loajality zákazníků. Firmy vyvíjejí celé strategie a programy, aby posílily chuť znovu navštěvovat, systematicky využívaly nabídky a posilovaly loajalitu ke značce či firmě. Díky tomuto aspektu lze rozlišit několik úrovní loajality zákazníků.

Není těžké uhodnout, že hlavním cílem společností v souvislosti s loajalitou klientů je mít a udržet si co nejvíce stálých klientů. Což přispívá ke spokojenosti managementu a zaměstnanců, ale má to i své finanční výhody.

V případě společností z odvětví B2C je loajalita budována přímým kontaktem se zaměstnanci – kvalitou služeb, zdvořilostí, kompetentností prodejců – a také nabídkou doplňkových produktů zákazníkům (tzv. bundling), podporou zpětných návštěv a dostupností propagačních materiálů (včetně katalogů, letáků, vizitek) (Semel, 2006).

4.6 Výhody a nevýhody Mystery Shoppingu

Často je to jediný způsob, jak zjistit, co je příčinou stížností zákazníků. Mystery Shopping je vhodný v případech, když se firma ve výzkumech spokojenosti setkává s nižším hodnocením než dříve a při podezření na pokles kvality zákaznických služeb.

Mystery Shopping se nejčastěji používá k výzkumu společností s prodejními sítěmi, protože pak je možné systematicky kontrolovat úroveň kvality služeb ve všech provozovnách. Jedná se tedy o kvantitativní i kvalitativní metodu. Používá se také při tvorbě interních norem, obsahující mimo jiné normy zákaznických služeb. Rostoucí popularita Mystery Shopping je způsobena četnými výhodami tohoto typu výzkumu.

Mezi výhody MS řadíme například to, že výzkum Mystery Shopping poskytuje přesná data shromážděná objektivním způsobem; Mystery Shopper je objektivní osoba, na rozdíl od skutečného klienta; Mystery Shopper provede široké posouzení interakce se zaměstnancem, všímá si všech situací, které mohou potenciálně způsobit nespokojenost zákazníků; přesně určuje bezprostřední příčinu nespokojenosti zákazníků; pozorování se vztahuje na každou fázi klientského procesu a tak poskytuje vedení přesné znalosti o tom, které z těchto kroků je třeba zlepšit; tyto studie jsou poměrně aktuální, na rozdíl od výzkumů, ve kterých se zákazníci mohou ztotožnit se svými zkušenostmi a pocity z doby před několika měsíci nebo dokonce lety; je to snadný způsob provedení mezi konkurenty (obvykle bez jejich vědomí); je díky němu možné nahlížet na firmu z pohledu zákazníka; lze jej využít jako motivační a využívaný nástroj pro školení zaměstnanců (Di Pietro, 2017).

Mezi pobídky k provádění výzkumu patří například pokles nebo výrazné rozdíly v údajích o prodeji; zavedení efektivního systému správy sítě; potřeba vyvinout nebo ověřit interní standardy služby zákazníkům; růst společnosti; potřeba rozvíjet nebo

zdokonalovat identitu organizace; negativní signály od zákazníků o špatných službách či silný vliv konkurence na odliv zákazníků (Di Pietro, 2017).

Tato část je zaměřena na nevýhody, které se týkají Mystery Shoppingu. Mystery Shoppers mohou stimulovat výsledky výzkumu. Mohou prostřednictvím svého chování ovlivňovat výzkumný efekt a respondenty a jejich hodnocení tak nemusí být vždy objektivní a plně odrážející skutečný názor zákazníků; hodnotící kritéria mohou být určena subjektivně, což nemusí být v souladu s pohledem zákazníků; neinformování zaměstnanců o provádění studie může způsobit snížení motivace zaměstnanců nebo navodit nezdravou atmosféru v práci.

Překážky bránící použití metody Mystery Shopping mohou zahrnovat například nedostatečné školení Mystery Shopperů; nedostatek spolehlivosti a adekvátní přípravy Mystery Shopera pro prováděné vyšetření; kvalita přijatých dat se může při testování lišit, pokud jej provádí více než jedna osoba, nedostatečný počet MS, což má vliv na jejich pozornost mezi sledovanými zaměstnanci, negativní přijetí MS zaměstnanci, kteří vnímají je to test jako kontrola a nástroj sloužící pouze k vyúčtování provedené práce (Di Pietro, 2017).

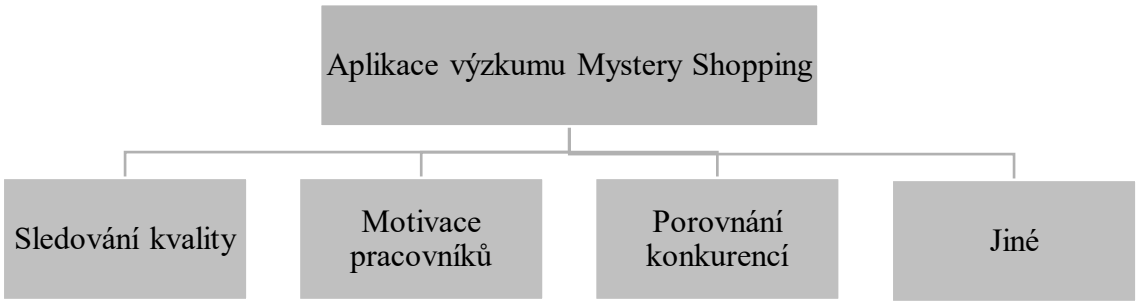
4.7 Aplikace výzkumu metodou Mystery Shopping

Jak již bylo zmíněno výše, výzkum Mystery Shopping nám mimo jiné umožňuje systematickou kontrolu úrovně kvality služeb. Nejčastěji se MS provádí v maloobchodě, finančních službách, hotelnictví, pojišťovnictví, turistických službách, stravování, automobilovém průmyslu atd. Jde především o srovnání chování a jednání zaměstnanců s přijatými standardy služeb. Informace shromážděné prostřednictvím Mystery Shopping lze využít mnoha způsoby. Často se používají jako „motivátor“ (např. materiální pobídky se používají k povzbuzení zaměstnanců za „příkladné“ chování k zákazníkům. Nejlepší výsledky mohou být odměněny např. bonusem, nejhorší bez něj).

Stává se také, že instituce vytvářejí jakési žebříčky, aby porovnaly kvalitu služeb s konkurencí (obr. 4). Členění mohou také zahrnovat interní výsledky týkající se měnící se úrovně zákaznických služeb v daných časových obdobích. Tato data poskytují managementu důležité informace, které ukazují, které prvky služeb jsou ve srovnání s jinými společnostmi negativní. Tímto způsobem může management na těchto výsledcích stavět při setkání se zaměstnanci, přípravě nebo poskytování školení.

V takových situacích je možné vyvodit závěry o faktorech, které ovlivňují „špatnou“ službu, viz souhrn dat, protože úroveň služby může být ovlivněna mnoha faktory, jako je roční období nebo den v týdnu.

Obrázek 3: Aplikace výzkumu Mystery Shopping



Zdroj: vlastní zpracování dle provedeného výzkumu, 2023

Mystery Shopping, jako každý výzkum, musí být objektivní. Je důležité, aby Mystery Shoppers neměli žádný předchozí kontakt s auditovanou společností. Kromě toho by všem účastníkům, tedy pozorovaným osobám a Mystery Shoppers, měla být zaručena plná anonymita.

Provedení studie je vícestupňový proces, který vyžaduje důkladnou přípravu. Každý z nich by však měl začít důkladnou analýzou standardů zákaznických služeb.

Před vstupem do programu MS by měl ředitel popsat marketingové pozadí a problém, pro který má být výzkum proveden. Kromě toho by měly být vypracovány cíle projektu a potenciální rozhodnutí, která mají být přijata po analýze jeho výsledků. V této fázi tzv. dotaz, který je začátkem spolupráce mezi zadavatelem a zhotovitelem.

Po rozhodnutí o spolupráci by se výzkumná agentura a klient měli dohodnout na několika detailech: počet lidí v prodejní síti (nutný pro stanovení výzkumného vzorku), jaká je struktura sítě (nutné pro hodnocení projektu), zdali existují vyvinuté a aktuální standardy zákaznických služeb (je to výhodné pro určení rozsahu úkolů, zdali již byly prováděny činnosti s cílem posoudit kvalitu zákaznických služeb – výsledky mohou být užitečné v současném výzkumu), jaká jsou kritéria pro hodnocení zaměstnanců (nutno vypracovat hodnotící systém), jaký je zaveden systém monitorování zaměstnanců (zda má mít měření kontrolní nebo stimulační funkci), jak by měl vypadat životní příběh Mystery Shoppera, tedy jeho vlastnosti jako klienta (chovat se přirozeně), jak má být rozhovor s prodejcem veden, jak by mělo vypadat schéma služby/nákupu, zda budou výsledky zveřejněny všem

zaměstnancům nebo pouze některým, záleží při studiu na konkurenci a její úrovni služeb, zda by se pozorování mělo vztahovat i na institucionální klienty (Eger & Mičík, 2015).

Po určení odpovědí na výše uvedené otázky následuje fáze vývoje scénáře výzkumu. Ta by měla podrobně specifikovat, jak MS postupuje a jak reaguje na chování zaměstnanců. Scénář by měl odrážet skutečné chování zaměstnanců a možné situace tak, aby Mystery Shopper sehrál „roli“ a nevzbudil podezření. Scénář také specifikuje způsob výběru prodejen k výzkumu a jeho časový rámec. Jedná se o způsob prvního kontaktu, tedy osobní návštěvu, telefonický kontakt nebo emailový kontakt.

Dalším krokem je vypracování dotazníku obsahujícího otázky týkající se hodnocení jednotlivých fází obsluhy zákazníka. Jsou otázky, na které by měl pozorovatel objektivně odpovědět (zda daná situace nastala či nikoliv), ale také otázky, ve kterých může vyjádřit svůj vlastní názor (např. zda byla obsluha milá). Ve druhém případě musí Mystery Shopper obvykle poskytnout vysvětlení svého výroku.

Je důležité, aby dotazník nebyl příliš dlouhý, protože je třeba pamatovat na to, že MS si musí vše pamatovat a během návštěvy by si neměl dělat žádné poznámky. Příliš dlouhý a podrobný dotazník může ovlivnit kvalitu získaných výsledků. Je vhodné se řídit pravidlem 60–80 otázek s možností jednorázového výběru odpovědi ano/ne.

Poté je proveden výběr tazatelů, kteří budou vybráni k provedení výzkumu. Jejich výběr by měl být dán předchozími ujednáními obsaženými jak ve scénáři, tak v předběžných ujednáních.

Po výběru lidí provádějících studii by tito Mystery Shoppers měli být vyškoleni. Takové školení by mělo zahrnovat podrobnou prezentaci scénáře výzkumu, nejdůležitějších prvků zákaznického procesu a jak vyplnit dotazník. Při školení tazatelů se doporučuje „zahrát scénu“, aby bylo možné ověřit jejich chování a autentičnost. Poté probíhá pilotní studie, jejímž účelem je ověřit si předchozí poznatky v praxi. Po několika takových „pokusech“ jsou provedeny změny ve scénáři a dotazníku.

Při vstupu do fáze řádného výzkumu je nutné pamatovat na přesnost a pečlivost v dokumentaci každé návštěvy. Zápis výsledků by měl proběhnout hned po skončení návštěvy, aby výsledky byly co nejčerstvější a nejautentičtější a nebyly zapomenuty. Oddalování dokončení dokumentace výrazně ovlivňuje její kvalitu a důvěryhodnost.

Po studii jsou výsledky shrnuty a prezentovány. To se týká jak objektivních, tak subjektivních výsledků, které jsou obvykle zpracovány formou písemné zprávy předložené managementu.

Mystery Shopping může být efektivní technikou pro posuzování vlastností zaměstnanců, jako je nápomocnost či přívětivost vůči zákazníkovi (Eger & Mičík, 2015).

4.7.1 Etické a právní aspekty výzkumu Mystery Shopping

Výzkum Mystery Shopping má mnoho aspektů, které jej odlišují od marketingového výzkumu. V současné době v České republice tento typ výzkumu využívají největší instituce s mnoha pobočkami (např. banky, pojišťovny) nebo ty, které agresivně vstupují na trh a chtějí překonat konkurenci. Malé procento tvoří organizace, které provádějí program Mystery Shopping pouze za účelem vyhodnocení a zlepšení kvality služeb. I když se tato metoda používá České republice až v posledních desetiletích, v mnoha vyspělých zemích je dobře známá a používaná a existují její různé druhy a použití. V důsledku toho také platí určité zákony, které je třeba dodržovat. V prostředí MS se také objevily etické pochybnosti o samotné skutečnosti a způsobech jejich vedení. V každé zemi jsou jiné a záleží na jejich národní kultuře, úrovni rozvoje či sociálních aspektech.

4.7.2 Právní aspekty v České republice

Mystery Shopping je formou sledování kvality maloobchodních prodejen a služeb a takto shromážděné informace by neměly být využívány k jiným než poznávacím účelům (např. změna systému odměňování, individuální hodnocení zaměstnanců).

Ve výzkumu musí být zajištěna naprostá důvěrnost shromážděných dat, ale v případě porušení důvěrnosti nemůže být taková studie zařazena do kategorií studií Mystery Shopping.

Každá osoba provádějící studii MS by měla obdržet soubor informačních materiálů o projektu obsahující jeho úkoly, scénář studie a dotazník. Osoby hodnotící kvalitu zákaznických služeb by navíc měly být řádně proškoleny a získat komplexní informace o projektu.

O této skutečnosti musí být pozorované osoby informovány před zahájením studia, a to zejména o časovém úseku studia, způsobu využití výsledků a možnosti pořizování audio/video záznamů pro účely auditu auditorů (pouze pokud s tím testované subjekty

souhlasí). Záznamy o testu by měly být uchovávány pro všechny testy MS, výzkumníci trhu mají respektovat práva respondentů, aniž by je vystavovali újmě nebo nežádoucím důsledkům v souvislosti s účastí ve výzkumu, výzkumníci trhu nesmí používat osobní údaje k jiným účelům, než je výzkum trhu, výzkum MS nemůže zvýšit distribuci nebo prodej produktů vytvořením zjevné zákaznické poptávky po daném produktu nebo službě, výzkumník musí zajistit, aby bylo respektováno soukromí zkoumané osoby a aby neutrpěla ztrátu nebo újmu v důsledku výsledků výzkumu, vodítkem pro badatele je postulát dodržovat dobu pozorování u konkurenčních subjektů (měl by být omezen na minimum) a nenutit subjekt k nadměrné aktivitě, respondent nesmí být zveřejněn ani rozpoznatelný a rozhovory nesmí být nahrávány elektronicky ani žádným jiným způsobem, pokud by to mohlo ohrozit anonymitu respondenta a pokud není možné získat souhlas s takovou činností.

Kromě těchto principů existují i etické spory. Jak již bylo zmíněno, výsledky výzkumu se využívají různými způsoby. Jde o již dříve zmíněný fakt vytváření žebříčků. Některé instituce a veřejné mínění se domnívají, že takové využití výsledků MS může mít negativní dopad na pracovní atmosféru. Zaměstnanci si začínají konkurovat a pracovní vztahy se zhoršují. Takové žebříčky navíc mohou narušit anonymitu respondentů a postavit je do špatného světla oproti kolegům z práce (pokud by to bylo negativně hodnoceno) (Simar, 2022).

Jak je patrné z výše uvedených příkladů, i přes to, že výzkumná metoda Mystery Shopping je relativně nová, byla již stanovena řada pravidel, kterými se řídí průběh výzkumu a využití výsledků. Kromě právních aspektů existuje mnoho otázek souvisejících s etikou. Navíc se stává, že vzniká vedlejší efekt výzkumu MS. Jde o rozvoj specifické organizační kultury podřízené službě zákazníka. Systém odměňování a trestání zaměstnanců má vliv na to, že ze zavedení této metody profitují všichni. Zaměstnanci, kteří si vedou nejlépe v zákaznickém servisu dostávají ocenění a manažeři je tímto způsobem motivují k tomu, aby zařízení bylo stále lepší. Vzhledem k tomu, že návštěvy jsou neohlášené, každý zaměstnanec zachází s každým zákazníkem stejně – stejně dobře. To má vést ke spokojenosti zákazníků, kteří jsou obsluhováni stále lépe.

Tabulka 2: Mystery Shopper – příklady oblastí výzkumu na finančním trhu

Typ kontaktu	Příklady posuzovaných oblastí
Osobní návštěva	- vnější/vnitřní vzhled zařízení a jeho okolí (např. čistota podlahy, stav odpadkových košů, čistota dveří a oken, možnost parkování, uklizené stoly) - délka fronty, počet zákazníků čekajících na obsluhu, možnost sezení, počet aktivních přepážek obsluhy zákazníků, počet obsluhujících zaměstnanců - čitelnost označení zákaznického servisu - snadné nalezení správného zaměstnance (např. specialista na penzijní připojištění, likvidátor škod v pojišťovně) - způsob navázání prvního kontaktu se zákazníkem (např. pozdrav zaměstnancem, míra zájmu o zákazníka a jeho potřeby) - znalosti, kompetence, odhodlání a způsob, jakým zaměstnanec jedná se zákazníkem (např. znalost služeb, poradenské dovednosti, vystupování) - schopnost ovlivnit klienta, rozsah používané slovní zásoby zaměstnanci - schopnost komunikovat v cizím jazyce - vzhled zaměstnance, jeho oblečení, čitelné označení vizitkou - způsob řešení problémových situací, jednání s obtížnými zákazníky - rychlost a efektivita servisu - způsob řešení reklamací - postupy pro jednotlivé produkty (např. uživatelská přívětivost procesu zakládání a zřizování pojištění) - dostupnost propagačních materiálů na stáncích nebo obdržených od zaměstnance
Telefonní kontakt	- efektivnost telefonní služby (např. potíže s připojením na horkou linku, čekací doba na připojení, její technická kvalita) - organizování horké linky - postupy identifikace zákazníka - efektivní kontakt se správnou osobou - chování a zdvořilost zaměstnance, posouzení jeho znalostí, nasazení a způsobu jednání s klientem - způsob prezentace společnosti a její nabídky - postoj ke konkurenci – schopnost komunikovat v cizím jazyce – schopnost řešit neobvyklé problémy
Online výzkum	- vzhled webu (služby), uživatelská přívětivost - čekací doba na odpověď na otázku zaslanou e-mailem - způsob podání a formulace odpovědi, její srozumitelnost, použitá slovní zásoba, způsob prezentace firmy a její nabídky - procedura (složitost) a doba trvání celé procedury

Zdroj: vlastní šetření, 2023

5 Výzkumné šetření za pomoci techniky Mystery Shopping

Vysoká úroveň zákaznických služeb je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících dlouhodobé a trvalé vztahy mezi zákazníkem a firmou. Jednou z metod hodnocení kvality této služby je metoda Mystery Shopping, která mimo jiné umožňuje ověřit dodržování standardů kvality služeb a identifikovat příčiny stížnosti zákazníků a nespokojenost se „slabými místy“.

Cílem diplomové práce je posouzení kvality pojišťovacích služeb pomocí metody Mystery Shoppping. Dalším cílem je identifikovat možné oblasti výzkumu kvality finančních služeb a prezentovat vybrané výsledky výzkumu.

Nárůst konkurence znamená, že zákaznický servis je na nejvyšší úrovni jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňujících dlouhodobé a trvalé vztahy mezi zákazníkem a firmou. Zejména zaměstnanci firem, které poskytují služby, musí absolvovat mnoho školení zaměřených na služby zákazníkům, kde by měli rozvíjet nové nebo upevňovat již nabyté prodejní dovednosti. Jsou tato školení účinná? Jaká je skutečná kvalita práce zaměstnanců v oblasti služeb zákazníkům? Vnímají zákazníci nějaké nedostatky této služby a jaké to jsou? Které prvky, kromě služeb, potřebují zlepšit? Zkoumané aspekty proto zahrnují obojí – související přímý kontakt zaměstnance s klientem, stejně jako nepřímé aspekty návštěvy.

5.1 Metodika výzkumu

Metoda Mystery Shopping se velmi často sestává z tzv. triangulace výzkumných metod. To znamená, že výzkumné hypotézy jsou ověřovány daty získanými pomocí dvou nebo více metod, a to jak kvantitativních, tak kvalitativních, ačkoli v globálním výzkumu je tato metoda klasifikována jako kvantitativní.

V případě metody Mystery Shopping je základem skryté pozorování (participující i nezúčastněné) a standardizované, prováděné v různých produktových distribučních kanálech výzkumníkem – osobou zastávající roli klienta (auditor, Mystery Shopper). Nicméně k identifikaci očekávaných a optimálních standardů zákaznických služeb, které budou hodnoceny během výzkumu jsou často nejprve vedeny skupinové diskuse nebo individuální hloubkové rozhovory. Na druhou stranu po ukončení terénního výzkumu se

za účelem prohloubení získaných výsledků provádějí např. Focus Group se skupinou auditorů. Následně jsou uvedené výsledky získané z jednotlivých metod kombinovány a porovnávány. Analýza výsledků je obvykle kvantitativní (předpoklad, že studie je prováděna na vzorcích adekvátních pro tento typ výzkumu – standardem je 200 až 400 pozorování, minimálně tři audity jednoho prodejního místa a výsledky jsou poskytovány zejména zaměstnancům řídící úrovně), ale je doplněna i o kvalitativní údaje, např. citace připomínek dotazovaných zaměstnanců nebo auditorů. Na druhou stranu, když jsou získané výsledky sděleny zaměstnancům, kteří byli testováni, kromě souhrnných závěrů jsou prezentována i jednotlivá hodnocení – a v tomto případě se pak s nimi pracuje z kvalitativního hlediska (Foret & Melas, 2021).

Použití triangulace metod při Mystery Shoppingu minimalizuje nedostatky tradičních kvantitativních a kvalitativních výzkumných metod při zkoumání spokojenosti zákazníka s používáním konkrétní služby. Samotná metoda však není bez závad.

Tabulka 3: Výhody a nevýhody metody Mystery Shopping

Výhody	Nevýhody
transparentnost metodiky	vliv auditorů na výsledek auditu
zdroj přesných údajů, např. o předmětu objektivní aspekty zákaznického procesu (fronty, čas čekání, důvody nespokojenosti)	kritéria hodnocení se nemusí vždy shodovat s pohledem zákazníka
provádí se v místech, kde se zákazník skutečně rozhoduje	negativní vnímání metody zejména ze strany dotazovaných zaměstnanců ("široký dohled")
větší objektivita hodnocení auditorů než zákazníků	není k dispozici dostatečný počet auditorů, kteří splňují specifické požadavky
výsledek testu potvrdí skutečnosti auditora, nikoli prohlášení klienta	příliš nepřirozené a provokativní chování auditora, snadno naznačující, že jde o studii
komplexní vyhodnocení každé fáze procesu prodeje	
aktuálnost	
možnost srovnání s konkurencí	
relativně snadné	

Zdroj: vlastní zpracování dle (Semel, 2006)

V přípravné fázi jsou stanoveny cíle, kterých se chtělo dosáhnout. Dalším prvkem byla příprava a následné ověření výzkumného nástroje, který umožnil získat relevantní informace. Přípravná fáze zahrnovala i nábor a školení Mystery Shopperů. V této fázi byl také stanoven časový rámec výzkumného šetření.

V realizační fázi studie byla provedena důkladná kontrola s ohledem na prvky specifikované v přípravné fázi. Typické prvky, které Mystery Shopper zkoumá, jsou: jednání s kupujícím ze strany personálu, způsob komunikace mezi obslužným personálem a zákazníkem a také dodržování zavedených standardů společnosti.

Auditoři na základě provedeného výzkumu vyplňují dotazníky, které jsou součástí výzkumného nástroje. Závěrečná zpráva je souhrnem údajů obsažených v jednotlivých dotaznících. Poté je provedena analýza jak kvantitativních dat (procentuální hodnoty týkající se zkoumaných oblastí), tak i kvalitativních dat (osobní pocity a návrhy auditorů). Závěry zahrnují ukázky silných a slabých stránek služby.

Základem pro volbu výzkumné metody byl tedy výzkumný problém, výzkumné otázky a zájem o data. Výběr je ovlivněn také tím, jaké informace zadavatel potřebuje.

5.2 Metodika pro zpracování dat z dotazníkového šetření

Pro zpracování dat z dotazníkového šetření byly použity jednorozměrné i vícerozměrné tabulky četností. K ověření stanovených předpokladů byly použity statistické metody – Test hypotézy o relativní četnosti a X^2-test nezávislosti v kontingenční tabulce, vše na základě postupů dle autorů: Pecáková (2008) a Hindls (2007).

5.2.1 Test hypotézy o relativní četnosti

Test hypotézy o relativní četnosti ověřuje hypotézu, že relativní četnost určité varianty znaku v základním souboru se rovná určitému předpokladu – hodnotě. Oproti tomu alternativní hypotéza předpokládá jiné hodnoty než předpokládanou.

Nulová hypotéza je tedy:

$$H_0: \pi = \pi_0$$

Alternativní hypotézou může být:

$$H_1: \pi > \pi_0,$$

$$H_1: \pi < \pi_0,$$

$$H_1: \pi \neq \pi_0.$$

Na základě výběrových údajů má být nulová hypotéza ověřena. Jestliže bude proveden výběr dostatečného rozsahu, lze v testu jako testovou statistiku použít:

$$U = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\pi_0 * (1 - \pi_0)/n}},$$

Kde:

π_0 představuje předpokládanou relativní četnost,

p představuje skutečně zjištěnou relativní četnost,

n představuje velikost výběrového souboru.

$$p = \frac{m}{n}$$

Kde *m* představuje počet příznivých výsledků hypotéze a *n* představuje velikost souboru.

Tato statistika *U* má při platnosti testované hypotézy H_0 asymptoticky normované normální rozdělení. Při provádění testu zvolíme obvyklou hladinu významnosti $\alpha = 0{,}05$. Kritickými hodnotami jsou pak kvantily tohoto rozdělení, tj. testovaná hypotéza je zamítnuta, když: $U > u_{1-\alpha}$; $U < u_{\alpha}$ a $U > |u_{1-\alpha}|$ viz alternativní hypotézy.

5.2.2 *χ2* test nezávislosti v kontingenční tabulce

Kontingenční tabulka vzniká v případě, když jednotky souboru třídíme podle dvou kvalitativních znaků, např. znaku A, který může nabývat *r* variant a znak B, který lze rozdělit na *s* variant. Četnosti uvnitř tabulky je možné označit n_{ij}. První index označuje i-tou variantu znaku A, druhý index j-tou variantu znaku B. Okrajové neboli marginální četnosti se označují pouze jedním indexem, druhý je nahrazen tečkou.

Mezi znaky A a B je možné sledovat vztahy. Ověření existence závislosti mezi dvojicemi kategoriemi proměnných v populaci je obvykle prvním krokem analýzy vztahů mezi nimi.

Test, který se používá k ověření nezávislosti v kontingenční tabulce porovnává získané (empirické) četnosti a teoretické četnosti, které by měly nastat v případě nezávislosti sledovaných znaků. Tyto četnosti je možné označit jako n'_{ij}. Jejich výpočet je:

$$n'_{ij} = \frac{n_{i.} n_{.j}}{n}$$

Odchylky od nezávislosti jednotlivých polích kontingenční tabulky sleduje Pearsonova statistika *G*:

$$G = \sum_{i=1}^{r} \sum_{j=1}^{s} \frac{(n_{ij} - n'_{ij})^2}{n'_{ij}}$$

Tato statistika testuje hypotézu:

H_0: Znaky v kontingenční tabulce jsou nezávislé.

H_1: non H_0, neboli znaky jsou závislé.

Testovaná statistika G má při platnosti nulové hypotézy X^2 rozdělení se stupni volnosti $v = (r-1) \times (s-1)$. Pro test byla zvolena opět obvyklá hladina významnosti $\alpha = 0,05$.

Pro zajištění přijatelné aproximace rozdělení uvedených statistik při určitém počtu polí v kontingenční tabulce se zpravidla vyžaduje takový rozsah výběru *n*, aby očekávané četnosti dosahovaly hodnoty alespoň 5. Po častých praktických potížích, a častém ověřování, se doporučuje, aby počet polí, kde očekávané četnosti jsou nižší než 5, bylo maximálně 20 %.

5.3 Výzkumné hypotézy

Na základě již zmíněného cíle byly stanoveny dvě hypotézy:

H1: Společnosti Generali Česká pojišťovna bude hodnocena nadprůměrně z hlediska všech analyzovaných oblastí.

H2: Pohlaví zaměstnance na obsluhující pozici nebude rozhodujícím kritériem pro hodnocení celkového dojmu pojišťovny.

Pro stanovení těchto hypotéz autorka práce také využila možnosti, kdy pracovala v Generali České pojišťovně jako pojišťovací poradce, a tudíž mohla vycházet ze znalostí a zkušeností, které nabyla během svého tříletého působení v pojišťovně.

5.4 Platnost a spolehlivost výzkumu

Validita studie znamená schopnost výzkumné metody měřit veličiny a jevy tak, jak je studie zamýšlena. Validita se tedy týká toho, zda byla studie provedena důkladně a zda jsou její výsledky a závěry správné. Mezi chyby při výzkumu patří například to, že výzkumník nesprávně analyzuje vztahy nebo principy nebo klade nesprávné otázky. Výsledky studie jsou zkreslené, pokud respondent neuvažuje tak, jak výzkumník předpokládal, a to by se ve validní studii nemělo stát. Validita studie by měla být zkoumána již při jejím navrhování, tj. při měření populace a proměnných, při sběru dat a při navrhování opatření. Nikdy však není možné plně popsat zkoumaný jev tak, jak se jeví ve výzkumné situaci, ale jedná se spíše o povrchní pohled na daný jev. Výzkumem nelze dosáhnout úplného pochopení věcí.

Spolehlivost výzkumu znamená přesnost výsledků, tj. reprodukovatelnost výsledků měření a schopnost měření poskytnout výsledky, které nejsou způsobeny náhodou. Jinými slovy, výsledky spolehlivého výzkumu by při jeho opakování byly naprosto

stejné, bez ohledu na výzkumníka. Výsledky výzkumu nemají být zobecňovány nad rámec své platnosti, například na jinou dobu nebo společnost typ odpovědí, které nemusí být spolehlivé. Kromě toho je třeba vzít v úvahu časovou reliabilitu, tj. stabilitu měření nebo pozorování v čase.

Reliabilita a validita společně tvoří celkovou spolehlivost studie. Reliabilita a validita hrají klíčovou roli při posuzování spolehlivosti měření kvantitativního výzkumu. Při posuzování kvalitativního výzkumu se pojmy spolehlivost a validita liší. Tradiční pojmy byly rozvinuty tak, aby lépe vyhovovaly kvalitativním studiím, a byly vytvořeny zcela nové pojmy jako nástroje hodnocení (Ian Walker, 2012).

6 Vlastní šetření

Za účelem ověření kvality zákaznického servisu byla provedena metodická studie Mystery Shopping v jedné z pojišťoven. Studie byla provedena na pobočkách pojišťovny Generali Česká pojišťovna, a.s. v Praze. Tato pojišťovna je jednou z největších na českém trhu. V roce 2022 dosáhla celkového předepsaného pojistného téměř 157 mld. Kč, což je nárůst o 7 % oproti minulému roku a tvoří ji zhruba 4 000 zaměstnanců (Výroční zpráva 2022).

V 90 provozovnách bylo provedeno 1 483 opakovaných auditů. Scénář auditu byl přesně definován a předmětem hodnocení byly oblasti uvedené v tabulce 3. Auditoři byli proškoleni a seznámeni se scénářem auditu.

Genderové složení autorky týmu Mystery Shopperů bylo s převahou 11 mužů a 9 žen. Nejpočetnější věkově zastoupenou skupinou mezi „shoppery“ byla kategorie 20 až 28 let. Pro splnění výzkumného cíle autorka práce oslovila své přátele a zároveň kolegy ze společnosti INVENTI Development, s.r.o. Jednalo se o kolegy, kteří pracují na zkrácený úvazek či na dohodu o provedení práce a mají flexibilní pracovní dobu. Všichni byli řádně proškoleni autorkou práce a zároveň i upozorněni na možnost nenadálých situací v průběhu dané návštěvy a dále byli také seznámeni s průběhem výzkumného šetření. Autorka práce dohlížela i na dodržování metodiky, správný sběr dat a provedla vyhodnocení celého výzkumu.

V rámci scénáře návštěv autorka práce přidělila jednotlivým auditorům konkrétní pobočky, které měli za úkol navštívit. Provozovny byly navštíveny opakovaně vždy jiným auditorem. V průběhu realizovaných návštěv byla autorka práce v trvalém dosahu společně s jednotlivými auditory i pro případnou konzultaci či doplnění informací. Po skončení jednotlivých návštěv pobočky si autorka převzala vyplněné dotazníky; ukázka dotazníku viz příloha A. Všichni auditoři se řídili pokyny autorky práce, tedy musí vystupovat pod reálnými osobními údaji, vystupovat jako příjemně pasivní zákazník, sdělit prodejci pojišťovny záminku návštěvy a striktně dodržovat stanovený scénář auditu. Mimo jiné auditor zkoumal vzhled provozovny, ale i samotné chování a profesionalitu zaměstnanců vůči auditorovi.

V rámci předvýzkumu autorka práce využila možnosti, kdy pracovala v Generali České pojišťovně jako pojišťovací poradce, a tudíž znala situace, které mohou nastat během

sjednávání pojišťovacích produktů. Při školení autorka společně s auditory zahrála „scénu“ (pojišťovací poradce a zákazník), aby si ověřila jejich chování a autentičnost.

Záminkou návštěvy pobočky je obdržet cenovou nabídku cestovního pojištění do konkrétní destinace na jeden týden. Datum odjezdu je libovolný, auditor zvolí balíček Standard bez dalšího pojištění nad rámec zvoleného balíčku.

Uskutečnění návštěvy probíhá osobním kontaktem a samostatně. Výzkum probíhal od 1. února do 1. června 2023 ve všední dny dle otevírací doby dané provozovny. Čas a datum návštěvy si volí každý auditor sám. Průměrná délka jedné návštěvy byla 30 minut.

Při hodnocení plnění bylo použito jednotlivých kritérií škály, kde 51 % znamenalo uspokojivé hodnocení a 91 % bylo velmi dobré hodnocení. Auditoři dostali navíc ještě dvě otázky se zaměřením na gender zaměstnanců a jejich celkový dojem z návštěvy.

Výsledky každé návštěvy byly zdokumentovány v dotazníku vyplněném bezprostředně po návštěvě a po všech návštěvách byla ověřena správnost a úplnost všech dotazníků. Po tomto procesu bylo přijato k analýze 1 388 hodnocení ze všech 1 483 návštěv.

Tabulka 4: Oblasti hodnocení kvality služeb v pojišťovně

Oblasti hodnocení	Kladené otázky
Umístění a vzhled pobočky	Je umístění pobočky dobré? Je místnost estetická a vstřícná k zákazníkovi? Jsou stojany jasně označeny? Je čekárna pohodlná? Je volný přístup k informačním materiálům? Jsou informační a reklamní materiály umístěné v objektu na svém místě, estetické a nepoškozené? Byly v pobočce pouze originální informační materiály? (auditor si nevšiml vlastnoručně vyrobených informačních a reklamních materiálů, jejich fotokopií atd.)?
Vzhled zaměstnance	Vypadá obsluha esteticky? Má obsluha viditelnou jmenovku? Je poradce oblečen v tzv. business úboru?
Znalosti a kompetence	Všímá si poradce, zdali klient všemu dobře rozuměl? Ptá se? Nabádá vás poradce k využívání služeb této instituce? Je poradce schopen prezentovat nabídku jasným a srozumitelným způsobem?
Zaangažování do zákaznického servisu	Je obsluha ochotná odpovídat na položené otázky? Byl auditor při vstupu do zařízení přivítán diskrétním způsobem? Zabýval se poradce, který se věnoval auditorovi na pobočce pouze obchodními aktivitami (např. nevedl soukromé rozhovory)?

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Hodnotící kritéria byla zpracována v souladu se standardy zákaznického servisu pojišťovny a týkala se čtyř tematických oblastí, které se skládaly z celkem 16 otázek. Na otázky bylo možné odpovědět pouze „ano“ nebo „ne“.

Níže jsou uvedeny výsledky hodnocení vydaného na základě provedených návštěv pro jednotlivá kritéria. Týkaly se jak místa a kvality služeb, tak i vzhledu personálu ve vztahu ke stávajícím požadavkům pojišťovny v této oblasti.

Tabulka 5: Oblasti hodnocení kvality služeb v pojišťovně

Oblasti hodnocení	Otázky	Ano		Ne		Celkem	
		n	%	n	%	n	%
Umístění a vzhled pobočky	Je umístění pobočky dobré?	1194	86,0	194	14,0	1388	100,0
	Je místnost estetická a vstřícná k zákazníkovi?	1205	86,8	183	13,2	1388	100,0
	Jsou stojany jasně označeny?	1295	93,3	93	6,7	1388	100,0
	Je čekárna pohodlná?	1228	88,5	160	11,5	1388	100,0
	Je volný přístup k informačním materiálům?	1310	94,4	78	5,6	1388	100,0
	Jsou informační a reklamní materiály umístěné v objektu na svém místě, estetické a nepoškozené?	1276	91,9	112	8,1	1388	100,0
	Byly v pobočce pouze originální informační materiály?	1370	98,7	18	1,3	1388	100,0
Vzhled zaměstnance	Vypadá obsluha esteticky?	1363	98,2	25	1,8	1388	100,0
	Má obsluha viditelnou jmenovku?	1317	94,9	71	5,1	1388	100,0
	Je poradce oblečen v tzv. business úboru?	1354	97,6	34	2,4	1388	100,0
Znalosti a kompetence	Všímá si poradce, zdali klient všemu dobře rozuměl? Ptá se?	946	68,2	442	31,8	1388	100,0
	Nabádá vás poradce k využívání služeb této instituce?	1244	89,6	144	10,4	1388	100,0

Znalosti a kompetence	Je poradce schopen prezentovat nabídku jasným a srozumitelným způsobem? (používá pomocné materiály?)	732	52,7	656	47,3	1388	100,0
Zaangažování do zákaznického servisu	Je obsluha ochotná odpovídat na položené otázky?	1301	93,7	87	6,3	1388	100,0
	Byl auditor při vstupu do zařízení přivítán diskrétním způsobem?	786	56,6	602	43,4	1388	100,0
	Zabýval se poradce, který se věnoval auditorovi na pobočce pouze obchodními aktivitami (např. nevedl soukromé rozhovory)?	1292	93,1	96	6,9	1388	100,0
Celkový pozitivní dojem		1310	94,4	78	5,6	1388	100,0

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Při analýze dat byla přijata logická posloupnost událostí, ke kterým dochází, pokud zákazník osobně využívá pobočku pojišťovny. Má-li klient navštívit pojišťovnu, je důležitá její poloha a případně možnost zaparkování vozidla či jiná dopravní dostupnost. Dle analýzy Mystery Shoppers vyšlo, že 86 % auditů mělo kladné posouzení lokality, tedy lokalita byla dobře dostupná z hlediska možnosti parkování či jiné dopravní dostupnosti a 14 % bylo hodnoceno jako velmi špatně dostupná lokalita.

Při vstupu do místnosti, kde sídlí pojišťovna, je nutné mít možnost poměrně rychlé orientace a identifikace pozice, ke které je potřeba přistoupit k vyřešení záležitosti, se kterou klient přichází. Problém, na který často poukazují klienti pojišťoven se týká pohodlí při čekání na obsluhu. V některých pobočkách pojišťoven je klient nucen stát a čekat, až na něho přijde řada, není možnost využít lavičku, popř. židle, což není pohodlné zejména pro starší osoby nebo v případě, že se prodlužuje doba obsluhy zákazníka na stánku. Během čekání na obsluhu se zákazník může také seznámit s nabídkou pojišťovny díky stojanům umístěným v místnosti s informačními materiály. „Mystery Shopper“ při auditech posuzoval i tento aspekt. Hodnocení jak originality

informačních materiálů zpřístupněných zákazníkům (98,7 % kladných odpovědí), tak i způsob jejich umístění (91,9 % kladných odpovědí) bylo ze strany auditorů velmi dobré.

Scénář provedené studie počítal i s možností verbálního a neverbálního vyjádření auditora při známkách nepochopení obsahu, který sdělovali zaměstnanci pojišťovny, zejména když používali tzv. odborný slang nebo oborový jazyk. Několik dalších otázek v dotazníku se týkalo zaměstnanců pracujících v pojišťovně a také jejich chování vůči zákazníkům.

Část kritérií hodnocených auditory se týkala také vzhledu zaměstnanců, zda používají identifikátory, které zákazníkům umožňují personalizovanější interakci s osobou, která pro ně není anonymní. Podle sestavených údajů byla v případě 95 % návštěv tato otázka zodpovězena kladně, tedy „ano“, což se promítá do velmi dobrého hodnocení kritéria správnosti čitelnosti jmenovek u zaměstnanců. Informace uvedené v tabulce 4 ukazují, že jsou zaměstnanci vysoce hodnoceni při dodržení předepsaného dress code (více než 98 %).

Z analýzy údajů uvedených v tabulce vyplývá, že zaměstnanci pojišťovny ochotně řeší problémy svých klientů. Téměř 94 % auditorů potvrzuje aktivní zapojení personálu do odpovědí na otázky klientů. Pouze 53 % (uspokojivé hodnocení) však hodnotí aktivní zapojení při vysvětlování detailů nabídky klientovi z letáků, pomocné kalkulace, tedy to, na co dbají standardy zákaznických služeb. Avšak auditoři se v závěru otevřených otázek také vyjádřili, že personál často „recituje“ naučené vzorce a neprezentuje nabídku jasně. Skutečným problémem je však vědět, jak zákazníka vstupujícího do pobočky pozdravit, což bylo silně zdůrazněno v marketingové strategii pojišťovny. Pouze v případě 57 % (uspokojivých) návštěv auditoři uvedli, že k takovému chování došlo. V dodatečné otevřené otázce byla jako důvod této situace často uváděna skutečnost, že se poradce věnoval jiným zákazníkům, když auditor vstoupil do pobočky pojišťovny. Různé aspekty atmosféry rozhovoru byly nejčastěji popisovány takto:

„Po krátké době mě pracovnice s úsměvem pozdravila a požádala mě, abych se posadil. Slíbila, že jakmile dokončí sjednání pojištění s klientem přede mnou, postará se o mě.“

Bohužel došlo i k méně pozitivním situacím. Auditoři nebyli zaznamenáni zaměstnanci pobočky.

„Při vstupu do salonku mě personál nepřivítal ani slovy, ani přikývnutím hlavy. Zaměstnanci o mě nejevili zájem téměř 10 minut, během kterých jsem čekal na to, až se mě někdo ujme.“

V rámci této studie byli Mystery Shoppers také požádáni, aby ohodnotili celkový dojem z pojišťovny během auditu. Přes 94 % hodnocení bylo kladných, což je velmi dobré, vysoké, skóre. Níže jsou uvedeny příklady hodnocení auditorů celkového dojmu z pojišťovny:

„Celá návštěva probíhala v uvolněné a přátelské atmosféře. Poradce byl po celou dobu soustředěný a na dotazy odpovídal věcně. Jeho tvář navíc často plnil přátelský úsměv.“

„Paní na přepážce se mi věnovala po celou dobu, i když nás dvakrát nebo třikrát přerušila druhá pracovnice, která se jí stále na něco ptala. Na začátku návštěvy mi byla nabídnuta káva. Celkově hodnotím návštěvu pobočky velice kladně. “

Graf 1: Celkový pozitivní dojem

Zdroj: vlastní šetření, 2023

6.1 Vyhodnocení hypotéz

6.1.1 Hypotéza 1

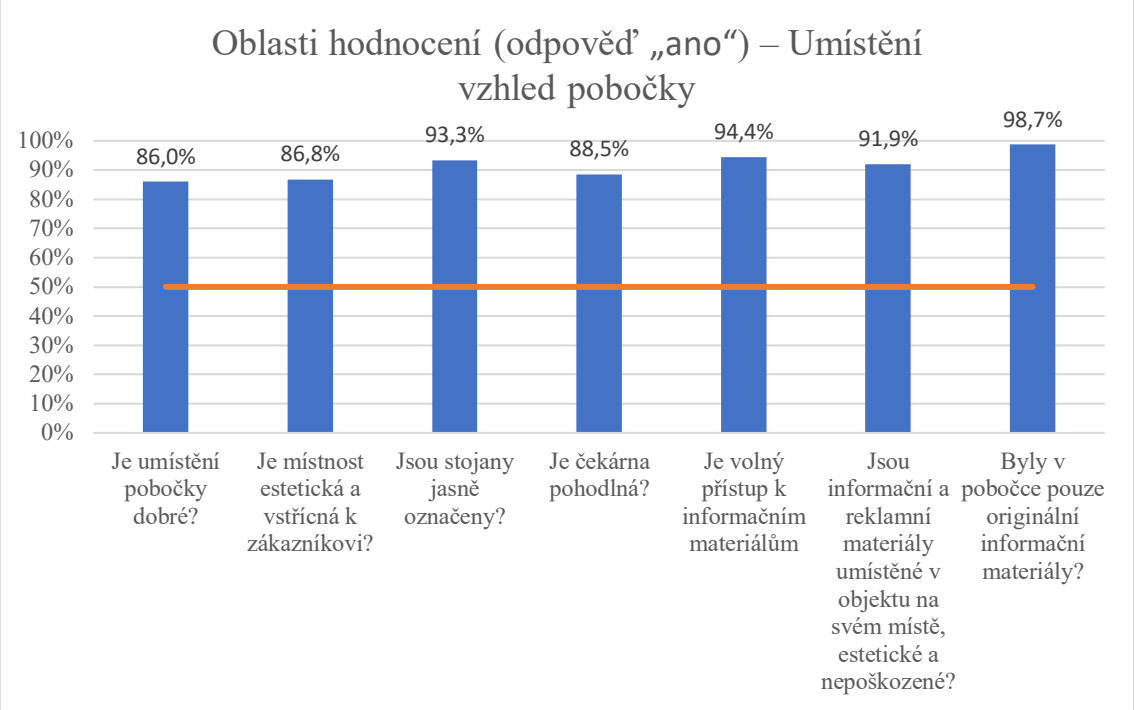
H1: Společnosti Generali Česká pojišťovna bude hodnocena nadprůměrně z hlediska všech analyzovaných oblastí

První hypotéza (předpoklad) bude zkoumána pomocí testu o relativní četnosti. Za většinu bude považováno více než 50 % odpovědí. Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

H1.0: Nejvýše 50 % osob souhlasí s tím, že byly splněny uvedené oblasti hodnocení

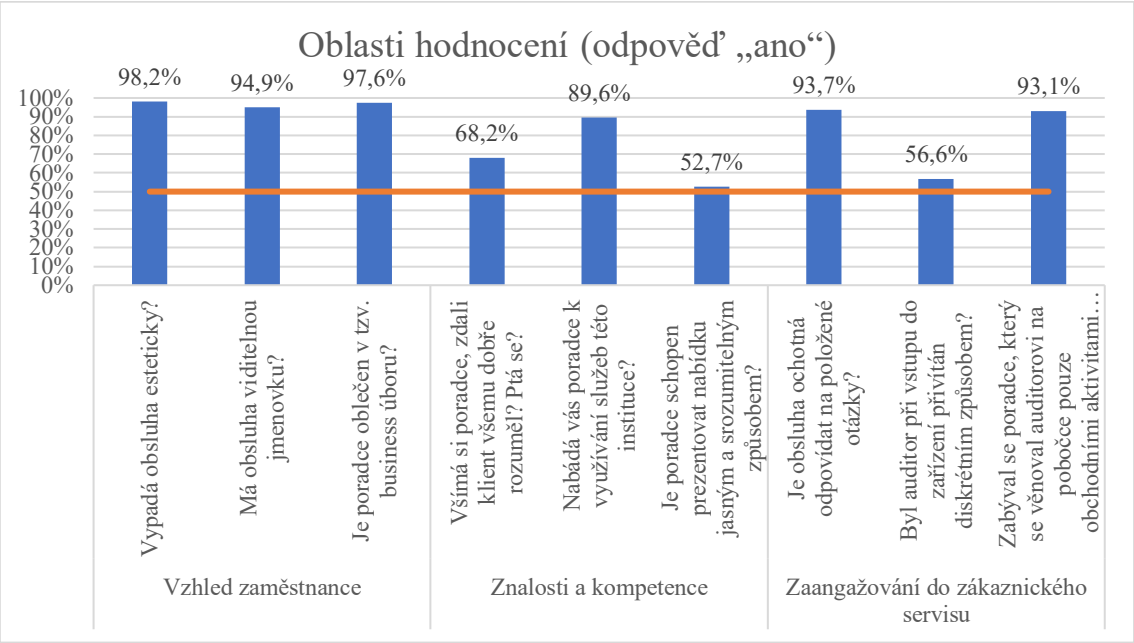
H1.1: Více než 50 % osob souhlasí s tím, že byly splněny uvedené oblasti hodnocení

Graf 2: Hodnocení kritérií návštěvy poboček (odpovědi „ano“) – Umístění a vzhled pobočky



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Graf 3: Hodnocení kritérií návštěvy poboček (odpovědi „ano“) – ostatní kategorie



Zdroj: vlastní šetření, 2023

Jak bylo řečeno výše, hypotéza bude ověřena pomocí testu o relativní četnosti. Výpočet testů je uveden v tabulce 6. Jelikož jsou souhlasné odpovědi u všech otázek v rozmezí od 52,7 % u „Je poradce schopen prezentovat nabídku jasným a srozumitelným způsobem?“ až po 98,7 % v případě podmínky: „Byly v zařízení pouze originální informační materiály (auditor si nevšiml vlastnoručně vyrobených informačních a reklamních materiálů, jejich fotokopií atd.)?“, není překvapující, že je **testovaná hypotéza H1.0 ve všech případech na hladině významnosti α = 5 % zamítnuta** (všechna testová kritéria U jsou v absolutní hodnotě větší než kritická hodnota 95 % normovaného normálního kvantilu, i výsledná p-hodnota je menší než hladina významnosti α = 5 %). **Více než 50 % osob souhlasí s tím, že byly splněny uvedené oblasti hodnocení. Společnost Generali Česká pojišťovna bude hodnocena nadprůměrně z hlediska všech analyzovaných oblastí.**

Tabulka 6: Hypotéza 1 – Testy o relativní četnosti

Oblasti hodnocení	Otázky	Test o relativní četnosti, H1: π0>0,5						
		m	n	π0	p	U	u0,95	p-hodnota
Umístění a vzhled pobočky	Je umístění pobočky dobré?	1194	1388	0,860	0,500	-26,8	1,645	<0,001*
	Je místnost estetická a vstřícná k zákazníkovi?	1205	1388	0,868	0,500	-27,4	1,645	<0,001*
	Jsou stojany jasně označeny?	1295	1388	0,933	0,500	-32,3	1,645	<0,001*
	Je čekárna pohodlná?	1228	1388	0,885	0,500	-28,7	1,645	<0,001*
	Je volný přístup k informačním materiálům?	1310	1388	0,944	0,500	-33,1	1,645	<0,001*
	Jsou informační a reklamní materiály umístěné v objektu na svém místě, estetické a nepoškozené?	1276	1388	0,919	0,500	-31,2	1,645	<0,001*
	Byly v pobočce pouze originální informační materiály?	1370	1388	0,987	0,500	-36,3	1,645	<0,001*
Vzhled zaměstnance	Vypadá obsluha esteticky?	1363	1388	0,982	0,500	-35,9	1,645	<0,001*
	Má obsluha viditelnou jmenovku?	1317	1388	0,949	0,500	-33,4	1,645	<0,001*
	Je poradce oblečen v tzv. business úboru?	1354	1388	0,976	0,500	-35,4	1,645	<0,001*

Znalosti a kompetence	Všímá si poradce, zdali klient všemu dobře rozuměl? Ptá se?	946	1388	0,682	0,500	-13,5	1,645	<0,001*
	Nabádá vás poradce k využívání služeb této instituce?	1244	1388	0,896	0,500	-29,5	1,645	<0,001*
	Je poradce schopen prezentovat nabídku jasným a srozumitelným způsobem?	732	1388	0,527	0,500	-2,0	1,645	0,021*
Zaangažování do zákaznického servisu	Je obsluha ochotná odpovídat na položené otázky?	1301	1388	0,937	0,500	-32,6	1,645	<0,001*
	Byl auditor při vstupu do zařízení přivítán diskrétním způsobem?	786	1388	0,566	0,500	-4,9	1,645	<0,001*
	Zabýval se poradce, který se věnoval auditorovi na pobočce pouze obchodními aktivitami (např. nevedl soukromé rozhovory)?	1292	1388	0,931	0,500	-32,1	1,645	<0,001*
Celkový pozitivní dojem		1310	1388	0,944	0,500	-33,1	1,645	<0,001*

Zdroj: vlastní šetření, 2023[1]

6.1.2 Hypotéza 2

H2: Pohlaví zaměstnance na obsluhující pozici nebude rozhodujícím kritériem pro hodnocení celkového dojmu pojišťovny.

Druhá hypotéza bude vyhodnocena pomocí $\chi 2$ testu nezávislosti v kontingenční tabulce. Testovaná hypotéza bude ve tvaru:

H2.0: Hodnocení celkového dojmu pojišťovny nezávisí na pohlaví zaměstnance na obsluhující pozici.

[1]Pozn. H1 *statisticky významně vyšší hodnoty než 50 % na hladině významnosti $\alpha = 5$ %

H2.1: Hodnocení celkového dojmu pojišťovny statisticky významně závisí na pohlaví zaměstnance na obsluhující pozici.

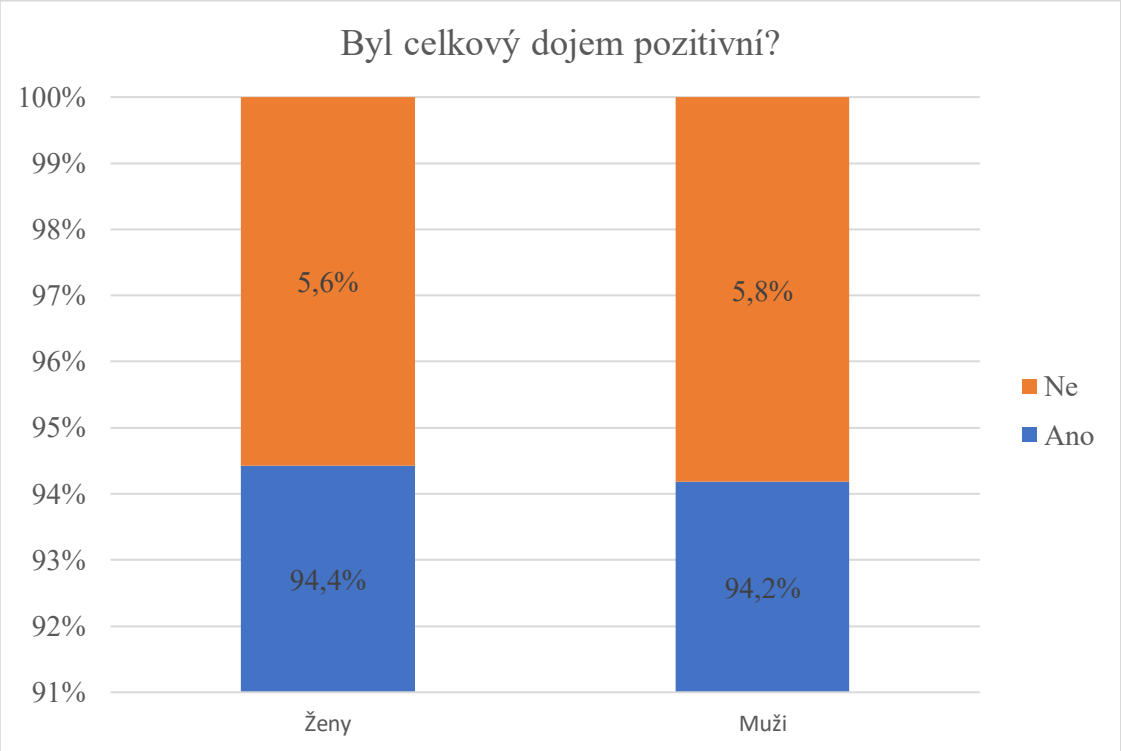
Výsledná kontingenční tabulka je uvedena pod číslem 7. Z tabulky je patrné, že pozitivní dojem u žen je 94,4 %, u zaměstnanců mužů pak 94,2 %. Není proto překvapující, že **testovaná hypotéza H2.0 na hladině významnosti α = 5 % nebyla zamítnuta** ($\chi^2(1) = 0{,}025$; p-hodnota = 0,873); výsledná p-hodnota není menší než hladina významnosti 0,05. Hodnota Cramerova koeficientu je 0,004. **Hodnocení celkového dojmu pojišťovny nezávisí na pohlaví zaměstnance na obsluhující pozici.**

Tabulka 7: Hodnocení celkového dojmu podle pohlaví

Byl celkový dojem pozitivní?	Ženy	Muži	Celkem
Ano	1051 (94,4 %)	259 (94,2 %)	1310 (94,4 %)
Ne	62 (5,6 %)	16 (5,8 %)	78 (5,6 %)
Celkem	1113 (100 %)	275 (100 %)	1388 (100 %)

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Graf 4: Hodnocení celkového dojmu podle pohlaví



Zdroj: vlastní šetření, 2023

7 Shrnutí výzkumné části

Rostoucí konkurence vyžaduje, aby finanční instituce vytvořily vysoké standardy služeb a neustálé zlepšování kvality. Klíčovou roli v tomto ohledu hraje marketingový výzkum, který umožňuje dozvědět se o očekáváních zákazníků a ověřit kvalitu poskytovaných služeb. Mezi mnoha dostupnými metodami lze použít pro tyto účely i metodu Mystery Shopping. Získání spolehlivých výsledků vyžaduje podrobnou přípravu auditu se zvláštním důrazem na přípravu auditorů a seznámení se standardy kvality služeb zákazníkům. Uvedený příklad použití metody potvrzuje možnost jejího využití pro analýzu komplexních servisních procesů, jako je poradenství v retailovém bankovnictví.

Na základě výsledků výzkumu provedeného ve vybrané pojišťovně lze uvést, že většina požadavků hodnocených auditory byla splněna na velmi dobré úrovni (pozitivní indikace nad 91 %). Auditoři také odhalili problém diskrétně pozdravit vstupujícího zákazníka zaměstnanci pojišťovny. U tohoto kritéria bylo uděleno kladné hodnocení v případě 56 % pozorování, což dává uspokojivé hodnocení. Jde tedy o oblast, která vyžaduje zlepšení, zvláště pokud pojišťovně záleží na dobrém prvním dojmu, což může být pro zákazníka rozhodujícím faktorem.

Podle názoru auditorů pohlaví osoby na obsluhující pozici nebylo rozhodujícím kritériem pro hodnocení – jak u žen, tak u mužů byla negativní hodnocení velmi podobná.

8 Návrhy a doporučení

Trh finančních služeb, včetně těch, které poskytují pojišťovny, generuje řadu ohrožení práv a zájmů spotřebitelů, kteří jsou jeho účastníky. Zdroje těchto hrozeb jsou různé. Hlavním zdrojem ohrožení je informační asymetrie mezi spotřebitelem a subjektem poskytujícím profesionální pojišťovací služby. Tento faktor nabývá zvláštního významu tam, kde profesionální subjekt nebo osoba, která jedná jeho jménem (např. zaměstnanec) využívá této asymetrie, nebo dokonce vědomě rozšiřuje svůj rozsah, například tím, že uvádí spotřebitele v omyl, kdy mu nabízí nedosažitelné výhody nebo ho neseznámí s riziky spojenými s daným produktem.

Na základě výsledků informační asymetrie ve vztazích mezi účastníky trhu služeb v oblasti pojišťovnictví mohou spotřebitelé činit nepříznivá rozhodnutí. Toto riziko je pro spotřebitele zvláště nebezpečné vzhledem k tomu, že rozhodnutí souvisí s nákupem pojišťovacích služeb, které mohou mít pro zákazníka dalekosáhlé důsledky pro jeho životní situaci.

Aniž by bylo vyčerpané téma ohrožení zájmů spotřebitelů na trhu služeb v oblasti pojišťovacích služeb, stojí za zmínku, že kromě zmíněných existují i další, jako např. hrozba kybernetické kriminality, ohrožení soukromí, a to i v oblasti dat osobních údajů, hrozba vyplývající z potenciálně nedostatečné úrovně ochrany peněžních prostředků uložených v bankách a investovaných jejich prostřednictvím, jejichž zdrojem může být nedostatečná regulace nebo nezákonné jednání bank. Úřady za účelem ochrany spotřebitelů před výše popsanými riziky státní a mezinárodní instituce vykonávají řadu legislativních činností a dozoru.

Opatření přijatá pojišťovnami zaměřená na ochranu zákazníka jsou různého charakteru, mnohé z nich jsou podnikány v rámci tzv. společenské odpovědnosti firem. Autorka práce se domnívá, že je třeba posílit zejména vzdělávací iniciativy zaměřené na zvýšení informovanosti zákazníků a ekonomické znalosti. Také se domnívá, že je třeba posílit opatření přijatá ke snížení rizika vyloučení určitých kategorií osob z rovné účasti na finančním trhu, např. invalidní osoby.

Samostatným problémem, který se pojišťovny snaží řešit, je tvorba a udržování patřičně vysokých standardů zákaznických služeb. Je důležité, aby zaručovaly respekt k jeho zájmům a právům jak v oblasti přísně ekonomické, tak v dalších právech a svobodách

(např. na soukromí, právo na důstojné zacházení). Výsledky výzkumu v této oblasti umožňují zjistit zejména míru spokojenosti zákazníků s poskytovanými službami, a to jak z hlediska předmětu těchto služeb, tak i kvality služeb poskytovaných zaměstnanci pojišťovny. V závislosti na detailu a rozsahu provedeného výzkumu mohou umožnit formulaci víceméně konkrétních závěrů.

Chování zaměstnanců závisí do značné míry na motivaci, která je povzbuzuje nebo odrazuje k jednání v souladu s platným systémem chování. Na jejich zlepšování má vliv i systém oběhu informací a komunikační systém společnosti. Pokud ve firmě řádně pracují, dbají na informovanost zaměstnanců a udržují pozitivní vztahy s vedením, promítá se to do jejich práce a zlepšování kvality zákaznických služeb.

Jednou z nevýhod Mystery Shoppingu je, že zkoumá pouze kvalitu služeb a nikoli produkty nabízené společností. Po analýze výzkumného šetření ve vybraných provozovnách lze dojít k závěru, že produktem jsou jak nabízené pojišťovací služby, tak i spokojenost zákazníků vyplývající z dobrého servisu. Podle autorky názoru tento typ výzkumu skvěle funguje v pojišťovnách, protože ukazuje fungování celého podniku, práci manažerů, i pracovníků na pobočkách. Společnosti, které již na trhu existují, by proto měly zahrnout využití této výzkumné metody do svých plánů do budoucna. Metoda MS si získává stále více aplikací a příznivců, nicméně podle autorky názoru se její největší rozmach u nás teprve odehraje v blízké budoucnosti.

Autorka práce také doporučuje klást větší důraz na analýzu potřeb klientů, ve všech zkoumaných oblastech, které se navíc neustále mění v důsledku ekonomické situace a nabídky na trhu. Analýzou potřeb se rozumí například vzhled pobočky; jak již bylo zmíněno ve výše uvedeném výzkumném šetření, v některých provozovnách chybělo sezení pro čekající klienty. Při vstupu do místnosti, kde sídlí pojišťovna, musí mít zákazníci možnost poměrně rychlé orientace a identifikace pozic.

Z výzkumu vyplynulo, že personál často „recituje“ naučené vzorce, které potvrzují i výsledky prezentovaných analýz, proto by poradci měli prezentovat nabídku srozumitelněji a nepoužívat odborný slang či oborový jazyk. Autorka práce také zaznamenala problém zákazníka při vstupu do pobočky, a tím je první kontakt s klientem, tedy pozdrav ze strany zaměstnance, který byl silně zdůrazněn v marketingové strategii pojišťovny.

Z toho důvodu autorka navrhuje, aby pojišťovna využila služeb profesionálního mentora pro danou oblast, který povede komunikační a produktové školení pro poradce. Společnost může využít i služeb z řad zkušených interních pracovníků, kteří dokážou předat cenné rady a zkušenosti, které nabyli během své praxe v oblasti pojišťovnictví. V tabulce níže je uvedena vzorová kalkulace školení.

Tabulka 8: Kalkulace nákladů komunikačního a produktového zaškolení zaměstnanců pojišťovny

Školitel	Náplň školení	Počet hodin	Cena/hod	Náklady celkem
manažer pobočky	úvod do tématu	2	1000 Kč	2 000 Kč
mentor	představení, procvičení případových studií a postupů	3	1 500 Kč	4 500 Kč
	závěrečný test	1	1 500 Kč	1 500 Kč
Náklady celkem				8 000 Kč

Zdroj: vlastní šetření, 2023

Školení by se mohlo konat dvakrát za rok po dobu 6 hodin pokaždé na určitá témata, včetně správné komunikace se zákazníkem a produktové znalosti (pozdrav a přivítání zákazníka na pobočce, zjištění jeho potřeb, nabídka produktu povinného ručení, cestovního pojištění, nabídka připojištění atd.). Toto školení by probíhalo ve vlastních prostorách společnosti, což ušetří další náklady týkající se pronájmu prostor. Účastní se ho vždy vybraní jedinci dané pobočky, aby se nepřerušil chod provozovny. Pojišťovací poradci by mohli také absolvovat každý měsíc školení formou webináře či e-learningu, který by opět obsahoval po jeho splnění závěrečný test. Za úvahu stojí také častější provedení Mystery Shoppingu v rámci jednotlivých poboček například každý druhý měsíc, aby se zamezilo těmto případným nedostatkům.

Vedení by mělo zajistit, aby zaměstnanci znali své povinnosti. Kromě toho je pro společnost důležité mít vypracovaný formální seznam norem chování a chování v procesu služeb zákazníkům. Díky tomu bude každý z nich vědět, jak pracovat a chovat se ve vztahu ke klientovi a kolegům. Navíc pouze na základě implementace takovýchto písemných pravidel chování bude mít smysl provádět studii Mystery Shopping. Ukáže, zda zaměstnanci jednají v souladu s nimi, a pokud ne, jaký je k tomu důvod a co by se mělo změnit?

Na základě literární rešerše a analýzy výzkumného šetření může autorka konstatovat, že je možné pomocí metody Mystery Shopping velmi efektivně sledovat jevy a procesy

probíhající v procesu obsluhy zákazníků. Dobře připravený a analyzovaný výzkum může být cenným zdrojem informací poskytujících managementu pokyny ve vztahu k budování identity, vytváření standardů služeb a chování.

Závěr

Snem každého podnikatele je najít perfektní metodu, jak vytvářet nové, a především efektivní příležitosti k růstu. Je známo, že není možné „předběhnout“ konkurenci za konstantních podmínek. Strategie nadprůměrného růstu společnosti zahrnuje překonání současných trhů. Důkladná analýza současné obchodní situace a aplikované strategie je prvním krokem nezbytným k identifikaci potenciálních rozvojových příležitostí. Analýzu společnosti a jejího fungování na trhu lze zahájit auditem formou Mystery Shoppera.

Podle British Mystery Shopping Providers Association (MSPA) se v Anglii každý měsíc uskuteční přibližně 50 000 pohovorů v rámci Mystery Shoppingu, s rostoucím počtem online nákupů roste i poptávka po tomto typu služeb. Proč? Zákazníci navštěvující stacionární prodejny očekávají komplexní servis, péči a reakci na jejich potřeby. Velmi často se jedná o zákazníky, kteří nemohou získat uspokojivé informace na internetu.

Nejčastěji se klienti rozhodnou provést takový výzkum v profesionální výzkumné agentuře, když chtějí zlepšit kvalitu svých služeb; chtějí rozšířit portfolio svých služeb; chtějí zkontrolovat nové standardy zavedené do služeb klientům; zajímají se o angažovanost a motivaci zaměstnanců; chtějí znát své místo na trhu ve srovnání s konkurencí; zaznamenaly pokles tržeb; dostávají znepokojivé informace o nízké kvalitě služeb.

Mystery Shopping je jednou z nejoblíbenějších a nejspolehlivějších metod zkoumání úrovně zákaznických služeb. Tento výzkum se využívá všude tam, kde dochází k přímé či nepřímé interakci se zákazníkem: osobní kontakt, telefon nebo e-mail. Spokojený zákazník, pacient, host, se znovu vrátí, nakoupí další a informuje například další tři lidi o atraktivitě konkrétní nabídky. Nespokojený provede další nákupy u konkurence a o své nespokojenosti s naší službou informuje například dalších deset potenciálních zákazníků firmy, od které odešel.

Cílem diplomové práce je posouzení kvality pojišťovacích služeb pomocí metody Mystery Shoppping. Dále autorka identifikovala možné oblasti výzkumu kvality finančních služeb a prezentovala vybrané výsledky výzkumu. Pro tyto účely si zvolila jednu z největších pojišťovacích institucí v České republice, Generali Česká pojišťovna, a.s. Teoretická část je zaměřena na oblast řízení vztahů se zákazníky a podrobněji autorka popsala jednotlivé fáze životního cyklu zákazníka a jeho zapojení.

Marketingový výzkum není jen o firmách, jde o mnohem širší okruh zainteresovaných stran, jako jsou: vládní instituce, místní samosprávy, politické strany, neziskové organizace a řada dalších subjektů. Takže je možné říci, že marketingový výzkum je souhrn činností zaměřených na získávání informací potřebných pro zlepšení rozhodovacích procesů v organizaci.

Složitost trhu, rychlé změny tržního prostředí, silná konkurence, měnící se očekávání a návyky kupujících způsobují stále větší potíže dosahování cílů organizace, proto je důležité neustále rozvíjet výzkumné metody sledování očekávání a potřeb kupujících.

Helgeson (2017) a jeho myšlenky o loajalitě zákazníků jsou zachyceny v podkapitole 2.3. Pokud se autorka práce zamyslí nad loajalitou zákazníků z vlastního pohledu, napadne ji termín opravdová péče. V její diplomové práci se často setkala s tím, že dlouhodobě zaměření zákazníci si přejí, aby jim firma věnovala více pozornosti. Často společnosti, zejména v oblasti pojišťovnictví, nabízejí akce pouze novým zákazníkům. Péče a pozornost by měla být věnována i soustředěným, dlouhodobým zákazníkům, aby i oni mohli být spokojeni se službami, které dostávají. A to vše by se mělo dít, aniž by o to zákazník žádal, aby byl pozitivně překvapen. Reakce na zpětnou vazbu od zákazníků je také velmi důležitá, pokud si chce podnik udržet loajalitu zákazníků. Zákazník tak získá dojem, že je mu naslouháno a že na jeho názorech záleží.

Celkově lze říci, že základy loajality zákazníků jsou položeny v oblasti zapojení zákazníků, kde je gamifikace dobrým nástrojem. V různých fázích zapojení je třeba dobře dbát na spokojenost zákazníků, ale neočekává se, že přinese dlouhodobou zákaznickou loajalitu. Následuje poskytnutí přidané hodnoty zákazníkovi, kterou nemůže získat jinde. Přidaná hodnota zákazníkovi je způsob, jak dát najevo, že mu na něm záleží a že je mu na oplátku vděčný. Vděčnost vede k loajalitě zákazníka.

Seznam použitých zdrojů

Blessing, G., & Natter, M. (2019). Do Mystery Shoppers Really Predict Customer Satisfaction and Sales Performance? *Journal Of Retailing*, *95*(3), 47–62. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2019.04.001

Bousquet, B. (2021). *Mystery Shopping Business:* How To Become A Mystery Shopper: How To Take Part In Mystery Shopping. Independently Published.

Čevelová, M. (2018). *Kouzlo ceny* (1 vyd.). Lukáš Vik.

Daffy, Ch. (2019). *Creating Customer Loyalty*: Build Lasting Loyalty Using Customer Experience Management.

Di Pietro, S. D. (2017). *Mystery Shopping Mastery*. Service Integrity Pty Ltd.

Dijk, O. (2017). *The history of Mystery Shopping*. Dostupné 20 listopad 2022, z https://www.aq-services.com/history-mystery-shopping/

Ducháčková, E. (2015). *Pojištění a pojišťovnictví*. Ekopress.

Ducháčková, E., & Daňhel, J. (2011). *Teorie pojistných trhů*. Professional Publishing.

Dunham, H.P. (2018). *The Business of Insurance:* A Text Book and Reference Work Covering All Lines of Insurance, Written by Eighty Eminent Experts. Creative Media Partners.

Eger, L, & Mičík, M. (2015). *Improving the quality of customer service by using the technique of mystery shopping. ACC Journal,* 21(2), 65–76.

Fader, P.S. (2018). *Customer Centricity Playbook. Implement a Winning Strategy Driven by Customer Lifetime Value*. Wharton Digital Press.

Foret, M. & Melas, D. (2021). *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. Praha: Grada.

Godman, J. (2019). *Strategic Customer Service*: Managing the Customer Experience to Increase Positive Word of Mouth, Build Loyalty, and Maximize Profits. HarperCollins.

Helgeson, L. (2017). *CRM for dummies*. John Wiley.

Hindls, R. (2007). *Statistika pro ekonomy* (8. vyd.). Professional Publishing.

Hrabalová, B. (2015). *Objasnění záhady jménem mystery shopping*. Firemní obchod. Dostupné 10 listopad 2022, z https://61ab31b6-6b3f-4634-9a23-c06939eb1f87.filesusr.com/ugd/783e84_828f6745ab334e448a1c5b456495d78f.pdf

Chishti, Z. (2020). *Gamification marketing for dummies: br* (1 vyd.). John Wiley.

Keeling, D. I., Ruyter, K. de, & Cox, D. (2022). *Handbook of research on customer loyalty*. Edward Elgar Publishing.

Kocianová, R. (2012). *Personální řízení: východiska a vývoj* (2., přeprac. a rozš. vyd.). Grada.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Marketing managment*. (14. vyd.). Praha, Česko: Praha Publishing

Koudelka, J. (2018). *Spotřebitelé a marketing*. Ch. Beck.

Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha, Česko: Grada Publishing.

Lizotte, O. (2017). *Do You CRM Me*?: An Analytical Guide to Customer Relationship Management. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Mediaguru (2023) *Češi využívají průměrně přes třináct věrnostních programů*. Dostupné 12 březen 2023, z https://www.mediaguru.cz/clanky/2022/11/cesi-vyuzivaji-prumerne-pres-trinact-vernostnich-programu/

Mesršmíd, J. (2016). *Marketing v pojišťovnictví*. Professional Publishing.

MPSA (2020). *Media Releases*. Dostupné 6 říjen 2022, z https://www.mspa-americas.org

Pecáková, I. (2008). *Statistika v terénních průzkumech*. Professional Publishing.

Rejda, G. (2021). *Principles of Risk Management and Insurance*. Global Edition.

Shotton, R. (2018). *The Choice Factory: 25 behavioural biases that influence what we buy*. Harriman House.

Schauer, S. (2016). *The Art of Mystery Shopping.* Createspace Independent Publishing Platform.

Simar (2022). *Etické zásady oboru*. Dostupné 20 listopad 2022, z https://simar.cz/assets/media/files/standardy/Standard_08.pdf

Specchia, A. (2022). *Customer Relationship Management (CRM) for Medium and Small Enterprises*. Productivity Press.

Sugars, B. (2012). *How to Calculate the Lifetime Value of a Customer*. Dostupné 15. únor 2023, z https://www.entrepreneur.com/growing-a-business/how-to-calculate-the-lifetime-value-of-a-customer/224153

Šašek, M. (2017). *Řízení vztahů se zákazníky v prostředí B2B*. Vysoká škola finanční a správní.

Tahal, R. (2017). *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Grada Publishing.

Vaštíková, M. (2014). *Marketing služeb: efektivně a moderně* (2., aktualiz. a rozš. vyd). Grada.

Výroční zpráva (2022). Generali České pojišťovna. Dostupné 20 listopad 2022, z https://www.generaliceska.cz/documents/20183/26794/vyrocni_zprava_2022.pdf/08ad5881-8c42-40a2-9aa4-9d8673ff4e26

Vysekalová, J. (2012). *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Grada.

Walker, I. (2012). *Výzkumné metody a statistika.* Praha Grada.

Watts, G. (2017). *Product Mastery*. Inspect & Adapt Ltd.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Kritéria hodnocení pro zaměstnance – první kontakt 36

Tabulka 2: Mystery Shopper – příklady oblastí výzkumu na finančním trhu 43

Tabulka 3: Výhody a nevýhody metody Mystery Shopping 45

Tabulka 4: Oblasti hodnocení kvality služeb v pojišťovně 51

Tabulka 5: Oblasti hodnocení kvality služeb v pojišťovně 52

Tabulka 6: Hypotéza 1 – Testy o relativní četnosti.....57

Tabulka 7: Hodnocení celkového dojmu podle pohlaví.....59

Tabulka 8: Kalkulace nákladů komunikačního a produktového zaškolení zaměstnanců pojišťovny.....63

Seznam obrázků

Obrázek 1: Životní cyklus zákazníka 11

Obrázek 2: Klasifikace výzkumu Mystery Shopping 30

Obrázek 3: Aplikace výzkumu Mystery Shopping 39

Seznam grafů

Graf 1: Celkový pozitivní dojem 55

Graf 2: Hodnocení kritérií návštěvy poboček (odpovědi „ano“) – Umístění a vzhled pobočky 56

Graf 3: Hodnocení kritérií návštěvy poboček (odpovědi „ano“) – ostatní kategorie.....56

Graf 4: Hodnocení celkového dojmu podle pohlaví 59

Přílohy

Příloha A: Vzor dotazníku pro Mystery Shoppery

Oblast hodnocení	Kladené otázky	Ano	Ne
Umístění a vzhled pobočky	Je umístění pobočky dobré?		
	Je místnost estetická a vstřícná k zákazníkovi?		
	Jsou stojany jasně označeny?		
	Je čekárna pohodlná?		
	Je volný přístup k informačním materiálům?		
	Jsou informační a reklamní materiály umístěné v objektu na svém místě, estetické a nepoškozené?		
	Byly v pobočce pouze originální informační materiály?		
Vzhled zaměstnance	Vypadá obsluha esteticky?		
	Má obsluha viditelnou jmenovku?		
	Je poradce oblečen v tzv. business úboru?		
Znalosti a kompetence	Všímá si poradce, zdali klient všemu dobře rozuměl? Ptá se?		
	Nabádá vás poradce k využívání služeb této instituce?		
	Je poradce schopen prezentovat nabídku jasným a srozumitelným způsobem?		
Zaangažování do zákaznického servisu	Je obsluha ochotná odpovídat na položené otázky?		
	Byl auditor při vstupu do zařízení přivítán diskrétním způsobem?		
	Zabýval se poradce, který se věnoval auditorovi na pobočce pouze obchodními aktivitami (např. nevedl soukromé rozhovory)?		

Abstrakt

Fidlerová, E. (2023). *Mystery Shopping v oblasti pojišťovnictví* [Diplomová práce, Západočeská univerzita v Plzni].

Klíčová slova: Mystery Shopping, marketingový výzkum, kvalita služeb pojišťovny

Vysoká úroveň zákaznických služeb je jedním z nejdůležitějších faktorů ovlivňující dlouhodobý a trvalý vztah mezi zákazníkem a firmou. Jedna z metod hodnocení kvality této služby je metoda Mystery Shopping. Ta umožňuje ověřit dodržování standardů kvality služeb a identifikuje příčiny námitek zákazníků a nespokojenost se „slabými stránkami“. Cílem diplomové práce je posouzení kvality pojišťovacích služeb společnosti Generali Česká pojišťovna pomocí metody Mystery Shoppping. V teoretické části je zpracován teoretický základ k metodě Mystery Shopping. Praktická část se věnuje aplikaci této metody do marketingového výzkumu společnosti. Na základě výsledků z provedených analýz jsou navržena vhodná doporučení pro společnost Generali Česká pojišťovna.

Abstract

Fidlerova, E. (2023). *Mystery Shopping in the Field of Insurance* [Master's Thesis, University of West Bohemia].

Keywords: Mystery Shopping, marketing research, insurance service quality

High-quality customer service is one of the most crucial factors influencing a long-term and lasting relationship between a customer and a company. One of the methods for assessing the quality of this service is the Mystery Shopping method. This method allows us to verify the adherence to service quality standards and identifies the reasons for customer complaints and dissatisfaction with "weak points." The aim of the thesis is to evaluate the quality of insurance services provided by Generali Česká pojišťovna using the Mystery Shopping method. The theoretical part covers the theoretical foundation of the Mystery Shopping method. The practical section focuses on the application of this method to the company's marketing research. Based on the results of the conducted analyses, suitable recommendations are proposed for Generali Česká pojišťovna.