



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Mystery shopping - metoda strategického marketingu

Mystery shopping – method of strategic marketing

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Martin Fara

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Martin Fara

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Mystery shopping - metoda strategického marketingu

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Mystery shopping – method of strategic marketing

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte současný stav strategického marketingu
- Teoreticky zpracujte metodu výzkumu trhu Mystery shopping.
- Proveďte výzkum ve vybrané společnosti
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná výzkumem
- Navrhněte konkrétní doporučení organizaci, ve které byl Mystery shopping prováděn.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.

MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2

BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2

ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketingový výzkum*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 320 s. ISBN 978-80-86730-75-2

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

Podpis vedoucího bakalářské práce:


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.


.....

Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:


.....

Citační záznam

FARA, Martin. *Mystery shopping - metoda strategického marketingu*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

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

V Praze dne 6. 5. 2015

podpis:

Poděkování

Děkuji vedoucí práce PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnovala. Také bych rád poděkoval rodině a přátelům za trpělivost a psychickou podporu.

Abstrakt

Bakalářská práce se věnuje jedné z metod marketingového výzkumu – Mystery Shopping. Práce shrnuje informace o strategickém marketingu, přibližuje pojem výzkum trhu, speciálně pak metodu Mystery Shopping. V praktické části jsou vyhodnoceny výsledky Mystery Shoppingu provedeného v prodejnách společnosti Elektro.

Klíčová slova

Strategický marketing, Mystery Shopping, fiktivní zákazník, marketingový výzkum, hodnocení zaměstnanců

Abstract

Bachelor thesis is focused on one of the methods of market research - Mystery Shopping. Thesis summarizes the information on strategic marketing, describes the concept of market research, especially the method of Mystery Shopping. The practical part of thesis contains evaluated results of Mystery Shopping, which were made in Electro stores.

Key words

Strategic marketing, Mystery Shopping, mystery shopper, market research, staff evaluation

Obsah

Úvod	3
1. Strategický marketing.....	4
1.1. Strategické řízení firmy a organizace	4
1.2. Rozvoj a plánování strategického marketingu	5
1.3. Marketingové analyzování a prognózování vnitřního a vnějšího okolního prostředí podniku	7
1.4. Cíle strategického marketingu a marketingové strategie	11
1.5. Marketingový mix.....	13
1.6. Produktová strategie	14
1.7. Distribuční strategie	15
1.8. Cenová strategie.....	16
1.9. Komunikační strategie	17
2. Mystery shopping	25
2.1. Výzkum trhu	25
2.2. Charakteristika Mystery Shoppingu	26
2.3. Fáze výzkumu	27
3. Využití Mystery Shoppingu v praxi	28
3.1. Mystery Shopping v prodejnách Elektro	28
3.2. Fáze výzkumu – Elektro	29
3.2.1. Fáze I – příprava projektu.....	29
3.2.2. Fáze II – vlastní tajný nákup.....	32
3.2.3. Fáze III – vyhodnocení tajného nákupu a sestavení zprávy	32
3.2.4. Fáze IV – prezentace výsledků zadavateli, doporučení pro zadavatele	39
Závěr.....	41
Seznam použité literatury:	42
Seznam obrázků, tabulek a grafů:.....	44
Seznam příloh	44

Úvod

Důvod, proč se zabývám v bakalářské práci Mystery Shoppingem, spočívá hlavně v současné kvalitě služeb poskytovaných prodejci, která se projevuje především nespokojeností zákazníků. Při každém prodeji jakéhokoli zboží či služeb je hlavní prioritou získání zákazníků, úspěšné nabídnutí produktu a získání profitu z produktu. To je závislé z velké části na schopnostech a umění komunikace prodejce. Mystery Shopping je výborným nástrojem pro kontrolu a následné zlepšování schopností zaměstnanců.

Cílem práce je přiblížit metodu výzkumu Mystery Shopping a pomocí výzkumu prezentovat jeho přínos pro zadavatele, který díky výsledkům může zjistit, jaké nedostatky, nebo naopak přednosti mají jeho zaměstnanci.

V první části bakalářské práce bude přiblížen strategický marketing. Zde budou vysvětleny pojmy jako strategické řízení firmy, marketingový mix, produktová strategie, distribuční strategie, cenová strategie či komunikační strategie.

Druhá kapitola se bude zabývat pojmem Mystery Shopping. Zde bude probírán výzkum trhu, jeho význam a použití. Dále zde bude charakterizován Mystery Shopping, jeho techniky a jednotlivé fáze výzkumu. Základní informace o tomto způsobu výzkumu jsou potřebné pro přípravu a úspěšné provedení výzkumu.

Třetí část bakalářské práce bude představovat praktickou část, která bude navazovat na teoretický základ předchozí kapitoly. Budou zde uvedeny cíle výzkumu, popsány informace o společnosti, kde bude výzkum prováděn, podkladové materiály k výzkumu. Dále zde bude proveden samotný výzkum, popsáný ve čtyřech částech: příprava projektu, vlastní tajný nákup, vyhodnocení tajného nákupu a sestavení zprávy, prezentace výsledků zadavateli a doporučení pro zadavatele. Vyhodnocení bude provedeno pomocí grafů pro lepší přehlednost.

V závěru bude předloženo několik doporučení pro zadavatele Mystery Shoppingu, díky kterým by mohl zlepšit přístup k zákazníkům.

1. Strategický marketing

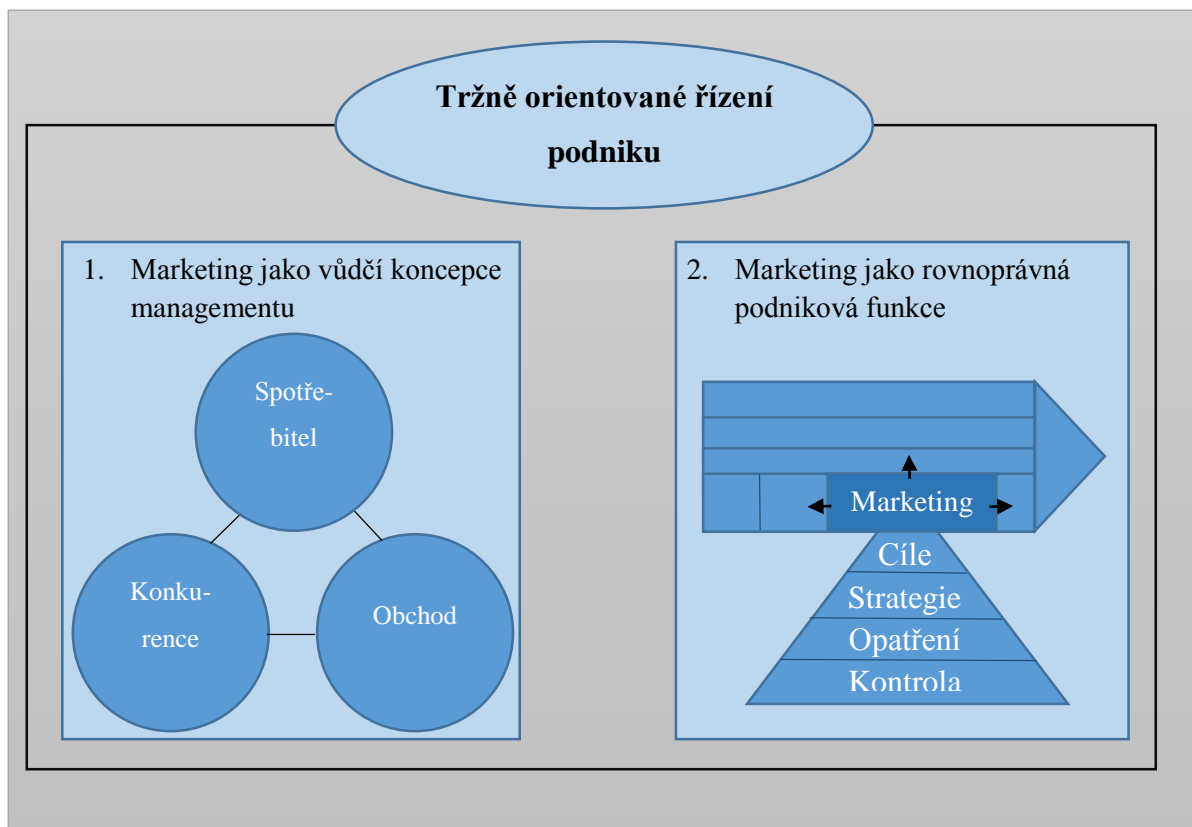
1.1. Strategické řízení firmy a organizace

„Strategické řízení firmy (strategic management) je dynamický proces tvorby a implementace rozvojových záměrů, které mají zásadní význam pro rozvoj firmy. Zahrnuje aktivity zaměřené na udržování dlouhodobého souladu mezi posláním firmy, jejími dlouhodobými cíli a disponibilními zdroji a rovněž mezi firmou a prostředím, v němž firma existuje, a to prostřednictvím vymezení vize, mise, firemních cílů, růstových strategií a portfolia pro celou firmu“ (Jakubíková, 2008, s. 18).

Se strategickým myšlením se člověk nerodí, strategicky myslet se musí naučit. Znamená to, že musí analyzovat všechny činitele prostředí, brát v úvahu neustálé změny a rychle na ně reagovat, přizpůsobovat se jim a ovlivňovat je. Využívat zdroje dle potřeby a snažit se kreativně překonávat problémy díky využití potenciálu veškerých pracovníků (Košťan, Šuleř, 2002, s. 6).

Strategicky řízená firma systematicky a permanentně řeší neustále vznikající konflikty zájmů jednotlivců, ale i celých zájmových skupin a vytváří rovnovážný stav přijatelný pro každého. Základem řízení je rozhodovací postup, volba variant a východiska případů. Strategické řízení se může v podniku projevit hlavně na delším životním cyklu produktů, rychlejší a jistější návratnosti vloženého kapitálu a rychlém dosažení zisků, větší efektivnosti a produktivitě, menší nezbytnosti krizového správy, lepší zpětné vazbě, zlepšení týmové práce a týmového prostředí Mezi strategickým marketingem a strategickým řízením společnosti je velice úzká vazba. Strategický marketing navrhuje základny pro strategická rozhodnutí zpracováváním informací o trhu a konkurenci, definuje a stylizuje nároky na singulární funkcionální strategie. Proto je potřebné, aby byl strategický marketing využíván, protože podnik nemůže bez trhu fungovat. Hlavním úkolem procesů strategického marketingu je výhledové regulování činností společnosti tak, aby naplňovala její poslání a bylo zajištěno plnění určených podnikových cílů. (Jakubíková, 2008, s. 18, 35-36)

Marketing je vnímán jako duální koncepce vedení. Zaprvé jako vůdčí koncepce managementu v duchu stávající hodnoty podniku, takzvané „shared values“. Zadruhé je vnímán jako rovnoprávná podniková funkce. (Meffert, 1996, s. 20)



Obr. 1.1 Marketing jako duální koncepce tržně orientovaného řízení podniku (Meffert, 1996, s. 21)

Na trhu dochází stále častěji ke změnám a to nejen v globalizaci a rostoucí konkurenci, ale hlavně na straně zákazníka. Zákazníci se poptávají po vyšších hodnotách produktů, rostou požadavky na etické chování a sociální odpovědnost firem. Je nezbytné, aby podniky porozuměly zákazníkům, trhům a konkurenci, proto tvoří orientované strategie, které se zaměřují na vnímání hodnot zákazníků a trhů. Tržně orientované společnosti shromažďují informace o zákaznících, trzích a konkurenci. Orientují se na preference a požadavky zákazníků, jejich poznávání a využívání schopností společnosti, jako je vývoj, výroba, prodej atd., k uspokojení zákazníků. (Jakubíková, 2008, s. 54).

1.2. Rozvoj a plánování strategického marketingu

Podle Ekonomického slovníku je strategický marketing pouze vývojovou fází marketingu. Pojem strategický marketing však není jednoznačně definován. Strategického charakteru nabývá tehdy, když se během plánování následujících činností koncentruje na vymezení případných zákazníků a na vytčení jejich potřeb. Připravuje marketingové manažery na transformace, učí je vyhledávat příležitosti a rizika pro společnost a reagovat na ně dříve než

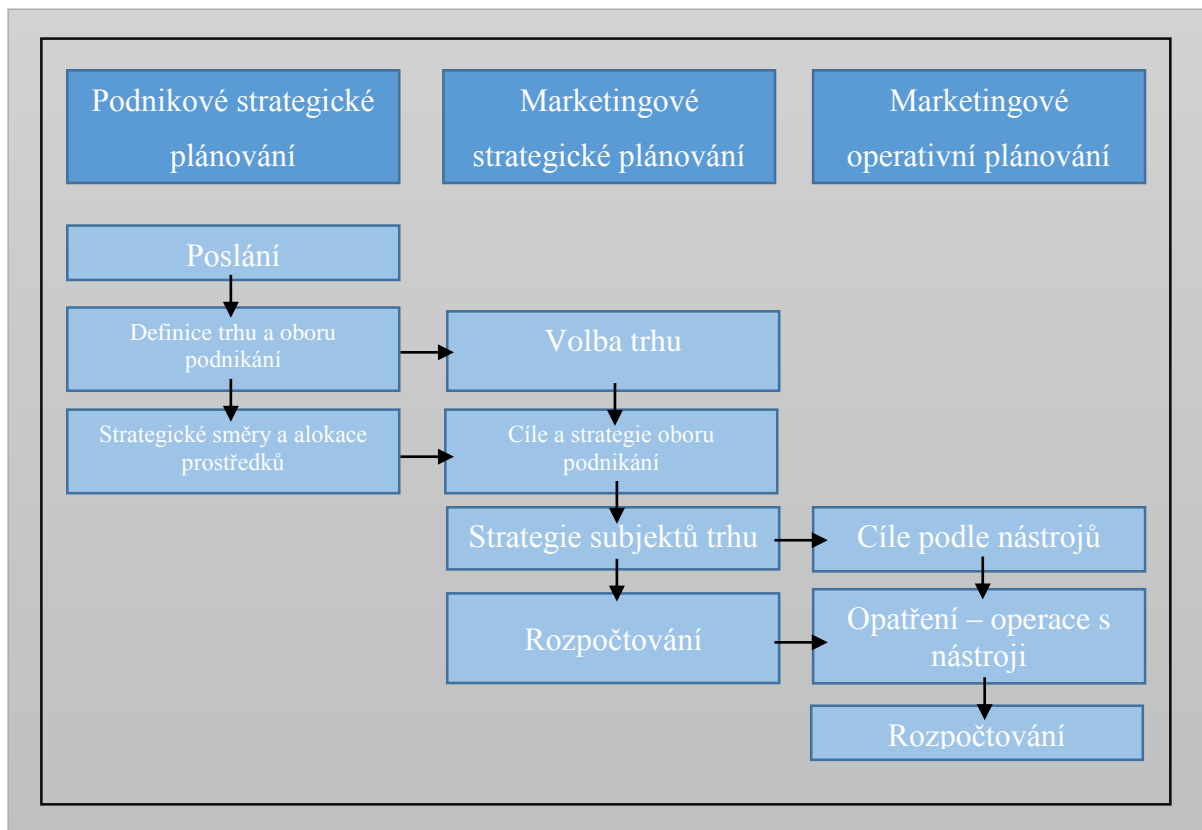
konkurence. Jako znaky strategického marketingu lze tedy určit orientaci na budoucnost, budoucí zákazníky, poptávku a nastávající činnost podniku.(Jakubíková, 2008, s. 58)

„Mnohé symptomy hovoří o tom, že strategický marketing se stává jakoby „srdcem“ strategického managementu v rámci procesu jeho vývoje“ (Meffert, 1996, s. 37).

Proces strategického marketingového řízení je tvořen analýzou marketingových příležitostí, zkoumáním a volbou cílových trhů, z navrhování marketingových strategií, plánováním marketingových cílů, organizováním marketingových aktivit a prováděním revize marketingového úsilí s cílem produkovat změny, které uspokojí zákazníky. Strategicky řízený marketing má několik fází:

- 1) Analyzování a prognózování vnitřního a vnějšího okolního prostředí podniku
- 2) Určení cílů a strategií podnikatelských oblastí
- 3) Formulování strategií subjektů trhu
- 4) Vyhotovení strategií
- 5) Zhodnocení a výběr marketingového programu
- 6) Sestavení rozpočtu strategie
- 7) Aplikování strategie
- 8) Přezkoumání výsledků strategie (Meffert, 1996, s. 44)

Jednodušeji bychom je mohli shrnout do 3 fází: 1) plánování, 2) realizace, 3) kontrola. Přes různé názory na fáze strategického marketingu u autorů zabývajících se marketingem je za výchozí fázi považována fáze analyzování a prognózování. Nejprve zde bude rozvedena fáze plánování, která je ve strategickém marketingu jedním z nejtěžších marketingových úkolů. Plánování je činnost, která obsahuje rozhodování o cílech, nástrojích, postupu vykonávání a předpokládaných prostředcích. Tato činnost musí začínat na vrcholu podniku. Nejdůležitější prioritou by měly být strategické cíle firmy. Je důležité sestavit prvky do souvislého plánu. Vazba mezi marketingovým podnikovým plánováním, strategickým plánováním a operativním plánováním je přehledně zobrazena na obrázku 1.2 (Jakubíková, 2008, s. 62-63).



Obr. 1.2. Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním (Meffert, 1996, s. 43).

„Podnikové strategické plánování = proces zaměřený na rozvoj podnikové strategie

Strategické marketingové plánování = proces sloužící formulaci strategií pro obory podnikání a subjekty trhu

Marketingové operativní plánování = proces sloužící k formulaci cílů jednotlivých nástrojů a odvození příslušného rozpočtu“ (Jakubíková, 2008, s. 63)

1.3. Marketingové analyzování a prognózování vnitřního a vnějšího okolního prostředí podniku

Situační analýza zahrnuje analýzu okolního prostředí, analýzu vnitřních zdrojů, konkurence a schopností podniku. Analýzou okolního prostředí lze lépe porozumět vlivům prostředí, kterým je podnik vystaven a se kterými se musí vypořádat. Situační analýza vnitřních zdrojů umožňuje tvořit lepší strategii díky pochopení strategických schopností své společnosti. Analýza konkurence zobrazuje konkurenční pozice podniku. (Košťan, Šuleř, 2002, s. 27)

Analýza okolního prostředí

Vnější prostředí firmy se člení na makroprostředí a mikroprostředí. Makroprostředí obsahuje faktory, které působí na mikroprostředí všech aktivních účastníků trhu, ovšem s různou intenzitou a mírou dopadu. Mezi některé vlivy důležité pro podnik lze zařadit například makroekonomické vlivy, kapitálové trhy, konkurence, ekologie, dodavatele, trh práce, sociální kulturní vlivy, technologie, zákonodárny sbor, vládu a demografický vývoj. (Košťan, Šuleř, 2002, s. 33)

Pro odhady vývoje vnějšího prostředí je možné použít analýzu PEST. Její název je tvořen začátečními písmeny čtyř faktorů ovlivňující vnější prostředí.

Politické – legislativa, stabilita vlády, daňová politika, ochrana životního prostředí

Ekonomické – vývoj HDP, inflace, úroková míra, nezaměstnanost

Sociální – kupní chování spotřebitelů, životní styl, demografické trendy populace, úroveň vzdělání

Technologické – výzkum a vývoj, výše výdajů na výzkum, nové objevy a vynálezy

V současnosti se používá i rozšířená analýza PESTEL, ve které jsou začleněny ekonomické vlivy. (Jakubíková, 2008, s. 83)

Pro výzkum působení okolí je nutné brát v úvahu rostoucí důležitost globalizace. Podniky se nevyhnou dopadům globalizace a konkurence v podobě nadnárodních společenství. Naopak globálně fungující společnost musí zvažovat specifické místní podmínky v regionech, kde mají působení. K analýze trendu globalizace, ale zároveň lokálních podmínek je možné použít metodu 4C.

- Customers (zákazníci)
- Country (národní specifika)
- Costs (náklady)
- Competitors (konkurence), (Košťan, Šuleř, 2002, s. 39)

Ke strukturální analýze vnějšího prostředí lze použít také analýzu k určení konkurenční strategie, kterou vytvořil Harvardský profesor Michael Porter roku 1980. Tato analýza říká, že „výnosnost odvětví není funkcí toho, jak výrobek vypadá, nebo zda je do něj vložená vysoká nebo nízká technologie. Výnosnost odvětví je funkcí struktury odvětví“. Jako příklad uvedl obchod s obilím a výrobu frankovacích strojů. Tato odvětví nebyla opřena o vysokou

technologii, ale i přesto přinášela velkou výnosnost (Košťan, Šuleř, 2002, s. 41-42). Hlavní síly odvětví, které stanovují chování konkurence lze tedy dle Portera rozdělit:

- Potenciální konkurence v podobě nově vstoupených firem do odvětví
- Hrozba konkurence v odvětví
- Smlouvání a vyjednávací schopnosti dodavatelů
- Smlouvání a vyjednávací schopnosti odběratelů
- Hrozba náhradních výrobků

Dle těchto bodů firma posuzuje, jak velkým vlivem působí tyto faktory na činnost společnosti a jaký proti nim zvolit ofenzivní postup. Pro každou společnost mají vlivy vnějšího prostředí různě velký účinek. Nelze tedy tvořit ucelený seznam faktorů. Ty mohou být pro firmu příležitostí, nebo rizikem. Po analýze vnějšího prostředí pokračuje analýza vnitřního prostředí (Jakubíková, 2008, s. 84-85, 88).

Analýza vnitřního prostředí

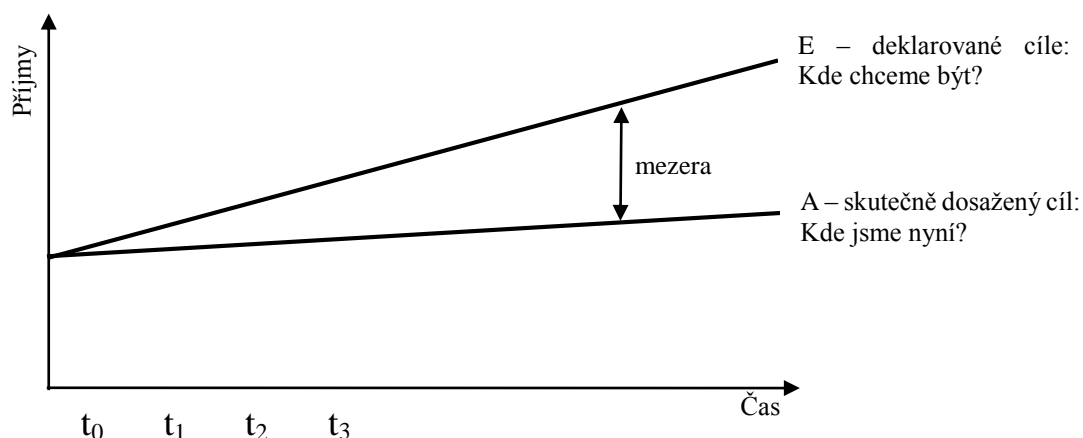
„Vnitřní prostředí reprezentuje u podnikatelského subjektu jako tvůrce hodnot, jejich logistiku, distributora a prodejce ty faktory, které může daný subjekt sám strategicky i operativně řídit, ovlivňovat a optimalizovat.“

Mezi základní stavové analýzy vnitřního prostředí můžeme zařadit analýzu **VRIO** hodnotící zdroje pomocí hodnotnosti (value), vzácnosti (rareness), napodobitelnosti (imitability), schopnosti využití zdrojů (organization). Dále lze použít metodu sdílených hodnot a klíčových dovedností **MOSER**, která hodnotí podle mistrovství (jak dosahujeme mistrovství postupným zdokonalováním), otevřenosti (reagování na iniciativy od okolí), spolehlivosti (plnění slibů), excelentnosti (vytváření jedinečného výrobku) a radosti (dělání radosti zákazníkům, ale i sobě). Vnitřní prostředí lze analyzovat také pomocí analýzy klíčových kompetencí firmy, analýzou zkušenostního efektu, strategických jednotek, konkurenčních výhod, analýzami s využitím matic závažnosti, ohrožení a příležitostí (Čichovský, 2011, s. 55-56). Mezi nejvyužívanější analýzy lze zařadit analýzu **SWOT** a **GAP** analýzu.

SWOT analýza firmě slouží k identifikaci míry relevantnosti a schopnosti vyrovnat se se změnami nastávajícími v prostředí. SWOT analýza prozkoumává silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Původně se dělí na dvě analýzy, na SW a OT. Obecně je doporučeno začínat analýzou OT, tedy analýzou příležitostí a hrozeb přicházejících z vnějšího makro (ekonomické faktory, technologické faktory) i mikroprostředí (dodavatelé, odběratelé,

konkurence) firmy. Po provedení analýzy OT se pokračuje analýzou SW zabývající se vnitřním prostředím firmy (firemní zdroje, kultura, mezilidské vztahy, kvalita managementu aj.) (Jakubíková, 2008, s. 103). SWOT analýza má za cíl označit podstatné faktory, které budou mít zásadní dosah pro firmu, jako jsou důležité přednosti, slabé stránky, významné příležitosti a hrozby. Označit faktory, které mohou pomoci firmě předpovídat účinnost její marketingové politiky, nebo její obtížnost či nemožnost provedení a mohou významně ovlivnit příští marketingové aktivity. Cílem je také označení faktorů, které orientují formulaci marketingových plánů v jednotlivých tržních segmentech a v určitém čase. Po skončení analýzy a odhadů vnitřní a vnější situace, je možné přejít k výběru strategie, nebo strategického směru (Horáková, 2003, s. 46-47).

Analýza tržních mezer, neboli **GAP analýza**, je nástrojem usnadňujícím rozhodování při výběru marketingových strategií. Jejím cílem je identifikování rozporů mezi marketingovými deklarovanými a dosaženými cíli tehdy, když obvyklé činnosti nejsou adaptovány dosáhnutí vytyčených cílů. Při analyzování metodou GAP se řeší, jak hodnotit vzniklou mezeru mezi deklarovanými cíli a skutečně dosaženými cíli, a jak tuto vzniklou mezeru překonat (Jakubíková, 2008, s. 119).



Obr. 1.3. Analýza tržních mezer (Jakubíková, 2008, s. 119)

Analýzování je spojeno se získáváním obrovského množství informací jak z externího, tak interního prostředí podniku. Tyto informace je potřeba nejen získat, ale také udělat jejich rozbor a následně tyto informace použít v praxi. Pro interpretaci dat využívají podniky různé matematické modely, simulace a rozhodovací analýzy (Jakubíková, 2008, s. 123).

1.4. Cíle strategického marketingu a marketingové strategie

Cíle podniku jsou kroky, které zajišťují poslání firmy. Určují stav, ke kterému se má v budoucnosti dospět a je měřitelný. Cíle musí být přiměřené a konkrétní, sourodé a kontrolovatelné. Lze je dělit na výrobní, finanční, marketingové a personální. Marketingové cíle by měly být:

- *Stanovené na základě poznání potřeb zákazníků (naš zákazník, náš pán)*
- *Přesně, jasně a konkrétně vymezené*
- *Případné (vhodné)*
- *Srozumitelné (zřetelné, pochopitelné)*
- *Měřitelné v určitých časových etapách*
- *Reálné (dosažitelné)*
- *Akceptovatelné*
- *Vzájemně sladěné a sdílené*
- *Hierarchicky uspořádané, (Strnad, Dědková, 2004, s. 14-15)*

Vyhodnocení cílů probíhá na základě **žádoucnosti** (desirability), kdy jsou některé z cílů vyřazeny kvůli nedostatku atraktivnosti nebo odlišnosti od poslání podniku. Dále probíhá na základě **proveditelnosti** (feasibility), protože cíle musí být dosažitelné, ne nereálné. Na základě **operativnosti** (operational) probíhá vyhodnocení u cílů, které jsou skutečné, ale je těžké najít k nim odpovídající strategii. Vyhodnocení může probíhat také na základě **podpory** (support), přičemž by cíle měly mít podporu všech podílejících se lidí. Je nutné, aby byly podporovány zdravou firemní kulturou. Plánování cílů je většinou v časovém horizontu pěti až deseti let. Na dva až pět let jsou plánovány střednědobé cíle, na jeden rok cíle krátkodobé. Délka trvání je však závislá na celkovém vývoji prostředí firmy (Jakubíková, 2008, s. 130).

Na cíle firmy a její politiku navazují marketingové strategie, které určují základní směry ke splnění cílů. Zároveň je utvářejí a jsou výsledkem celkové analýzy konkurence, okolí podniku, ale i silných a slabých stránek firmy. Na strategii v podniku lze pohlížet čtyřmi základními způsoby. Expanzí, omezením, stabilizací a kombinací těchto tří. Tyto způsoby včetně příkladů jsou uvedené v tabulce 1.1. Stabilizaci používají podniky, které se spíše zaměřují na zlepšování výkonů, ale na trhu pokračují se stejným výrobkem nebo službou. Expanzi využívají firmy rozšiřující svou činnost s působením na trzích. Strategii omezení využívají firmy, které potřebují zmenšit počet svých výrobků, služeb, nebo trhů. Kombinace je volena podniky, které

používají současně rozdílné strategie, nebo je plánují v budoucnu použít (Košťan, Šuleř, 2002, s. 87-90).

	Expanze		Omezení		Stabilizace		Kombinace
Výrobky	Připojit nové výrobky	Nalézt nové užití	Opustit staré výrobky	Utlumit rozvoj výrobků	Udržet	Uskutečnit změny, zlepšit jakost	Opustit staré a přidat nové
Trhy	Nalézt nová teritoria	Proniknout na trhy	Opustit distribuční kanály	Snížit podíl na trhu	Udržet	Chránit podíl na trhu, zaměřit se na výklenky	Opustit staré zákazníky, současně hledat nové
Funkce	Urychlit vertikál. integraci	Zvýšit kapacitu	Stát se „zajatou“ firmou	Omezit vývoj a výzkum	Udržet	Zlepšit efektivitu výroby	Zvýšit kapacitu a zlepšit efektivitu

Tab. 1.1. Obecné strategické alternativy (Košťan, Šuleř, 2002, s. 87-90 podle Jauche, Gluecke, 1988).

K plánování marketingových strategií je možné použít rozdílné přístupy. Tyto strategické modely mají za úkol pomoci manažerům k volbě trhu, stanovení chování k tržním subjektům a výběrů vhodných postupů. Základní metody budou dále v textu představeny.

- **Porter**

Zaměřil se na konkurenci a vymezil tři všeobecné strategie jak konkurovat. 1) Strategie vedení v nejnižších nákladech, kdy se podnik snaží mít cenu na trhu nižší, než jeho konkurenti, hlavně díky snaze o dosažení nízkých nákladů. 2) Diferenciace, při níž se podnik snaží vytvořit unikátní produkt, či službu, díky čemuž mu vzniká předpoklad pro nadprůměrnou cenu. 3) Strategie zaměření předpokládá koncentraci na úzkém segmentu trhu, hlavně pro malý obsah konkurence.

- **Ansoffův model**

Produkt/trh je strategií proniknutí na trh, která se zakládá na podpoře marketingu při zvyšování užití produktu u současných zákazníků, dále při získávání nových zákazníků od konkurence a při získávání úplně nových zákazníků (Košťan, Šuleř, 2002, s. 91-93).

- **Strategie diverzifikace**

Určuje směr podniku k vytváření nových výrobků na nové trhy. Podle stupně rizika ji lze rozdělit na horizontální diverzifikaci, kdy se jedná o výrobu podobného výrobku, nebo výrobku ze stejných surovin, takže o ni lze mluvit jako o rozšíření výrobního programu. Vertikální

diverzifikaci, kdy se výroba prohlubuje díky novým prostředkům nebo třeba surovinám. Laterální diverzifikací podnik zasahuje do jím zcela neprobádané oblasti, není zde žádná souvislost s dosavadní výrobou, proto je také tento způsob nejvíce rizikový.

- **Kotler**

Vymezuje čtyři druhy strategií a jako klíčový bod strategie určuje snahu firmy o pozici na trhu, která je určena tržním podílem. Vznikají tím tedy modelové strategie tržního vůdce (udržování tržní pozice), tržního vyzyvatele (útočení na konkurenci a zvyšování tržního podílu), následovatele (udržování stavu na trhu a přizpůsobování se tržním vůdcům) a obsazování tržních výklenků (obsazení trhu, kde je potřeba specializace, kusová výroba). (Meffert, 1996, s. 121-122)

Uvedené metody plánování marketingových strategií jsou jen malým vzorkem všech metod, které mohou být v podniku použity k dosažení cílů. Při volbě marketingové strategie je hodnocena prospěšnost, proveditelnost a komerční životaschopnost strategie. Po zvolení musí podnik vypracovat programy potřebné pro realizaci strategie. U každé aktivity je nutné zjišťovat, zda přinese kýžené výsledky a zda bude cena realizace bude přijatelná (Jakubíková, 2008, s. 141-142).

1.5. Marketingový mix

Po zvolení celkové marketingové strategie si může podnik plánovat podrobnosti marketingového mixu.

„Marketingový mix je soubor taktických marketingových nástrojů, které firma používá k úpravě nabídky podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje vše, co firma může udělat, aby ovlivnila poptávku po svém produktu (Kotler, 2007, s. 70).“

Marketingový mix lze vyjádřit pomocí čtyř prvků, takzvaných 4P:

- Produkt – product
- Cena – price
- Distribuce - place
- Komunikace – promotion

V různých oblastech platí také jiné prvky. Například v oblasti služeb se používají lidé – people, balíky služeb – packaging, tvorba programů – programming a spolupráce – partnership.

Není však důležité, kolik „P“ podnik používá, ale jaký rámeček je neúčinnější. Tyto prvky zastupují pohled prodávajícího, musí však také přinášet výhody z pohledu zákazníka. Lze tedy každé ze 4P u prodávajícího označit za jedno ze 4C u zákazníka (tab. 1.5.).

4P	4C
Produkt (<i>product</i>)	Potřeby a přání zákazníka (<i>customer needs and wants</i>)
Cena (<i>price</i>)	Náklady na straně zákazníka (<i>cost to the customer</i>)
Distribuce (<i>place</i>)	Dostupnost (<i>convenience</i>)
Komunikace (<i>promotion</i>)	Komunikace (<i>communication</i>)

Tab. 1.2. Složky marketingového mixu: 4P a 4C (Kotler, 2007, s. 71)

V literatuře lze nalézt i jiné koncepce marketingového mixu. Lze se tedy setkat se zkratkami jako 4A, 4S, SIVA atd. Všechny prvky marketingového mixu se vzájemně ovlivňují. Neexistuje přesný návod, jakou strategii marketingového mixu si vybrat. Musí však být sestaven co nejflexibilnějším způsobem, aby kompenzoval změny prostředí, pozitivně ovlivňoval spokojenost zákazníka a směřoval k cílům podniku. Analýza marketingového mixu by měl být permanentním procesem, dle kterého lze marketingový mix smysluplně přizpůsobovat. Je zde nutná kontrola procesu k úspěšnému vedení k cíli. K tomu se používá audit marketingového mixu, hledající odpovědi na otázky typu: Je marketingový mix pochopen a využíván? Je zde snaha firmy analyzovat konkurenční marketingový mix? (Jakubíková, 2008, s. 146-151)

1.6. Produktová strategie

„Produkt je cokoli, co lze nabídnout na trhu k upoutání pozornosti, ke koupi, k použití nebo ke spotřebě, i co může uspokojit touhy, přání nebo potřeby; patří sem fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky. (Kotler, 2007, s. 615)“

Výrobně orientovaný podnik bere svůj produkt jako vyjadřovací prostředek svých schopností a zdrojů. Marketingově orientovaný podnik používá svůj produkt pro uspokojení potřeb a přání zákazníků, a tím docílí naplnění svých cílů. Většina podniků nabízí více než jeden produkt, takzvané produktové řady. Produktová řada je soubor produktů s podobnou funkcí, zákazníky, distribučními kanály, nebo cenami. Aby zastoupil chybějící produkty na trhu může podnik protáhnout svou produktovou řadu nahoru do dražšího segmentu, dolů do levnějšího segmentu, nebo v obou orientacích. Soubor produktových řad a položek v těchto řadách tvoří produktový mix, který lze popsat pomocí šířky, délky, hloubky a konzistentnosti. Tyto dimenze prezentují prostředky pro zpracování produktové strategie podniku (Kotler, 2007, s. 651). Marketingové

oddělení v podniku rozhoduje o produktové strategii ve třech úrovních. Rozhoduje se o sortimentní strategii, strategii produktových řad a o strategii atributů produktu.

- Sortimentní strategie ukazuje, jaké produktové řady by měl podnik vytvořit, změnit, anebo vyřadit z nabídky.
- Strategie produktových řad určuje, jaké produkty podnik vytvoří, změní, anebo vyřadí z nabídky.
- Strategie atributů produktu rozhoduje, jaké atributy produktu (logo, obal, jakost) budou užívány či upraveny (Jakubíková, 2008, s. 161).

Produkty je nutné mimo vývoj, výrobu a prodej také inovovat. Inovace a vývoj prochází několika fázemi, jako je shromažďování nápadů, hodnocení, analýza, testování. Až poté produkty, které projdou přes tyto fáze, mohou být nabízeny na trhu. K těmto fázím si podniky vypracovávají strategické plány. K prověřování těchto strategií může být použit produktový audit (Jakubíková, 2008, s. 184).

1.7. Distribuční strategie

Pro výrobu a prodej výrobku je nutné mít vybudovaný vztah nejen se zákazníkem, ale i s dodavateli a distributory. Volba distribučního systému má vliv na všechna další marketingová rozhodnutí. Každý totiž vytváří jinou úroveň příjmů a nákladů a každý cílí na jiné zákazníky. Distribuční systém funguje nejlépe tehdy, když každý jeho účastník vykonává práci, ke které se hodí nejvíce a pokud všichni účastníci spolupracují. Každý podnik hledá optimální způsob dosažení trhu. Jako možnost mají přímý prodej, použití jedné, nebo více distribučních vrstev. Distribuční systémy jsou v neustálém vývoji. Ten začíná hodnocením potřeb zákazníka a cílů, které podnik na systém klade. Poté se identifikuje hlavní distribuční varianta z hlediska typů, počtu a povinností prostředníků.

Mezi prostředníky lze zařadit například velkoobchod, maloobchod, makléře, zprostředkovatele. Velkoobchod je určen pro prodej produktů osobám, kteří je nakupují pro další prodej nebo jiné obchodní využití. Dělí se na tři skupiny: klasický velkoobchod, makléři a agenti podporující prodej a prodejní pobočky a kanceláře výrobce. Maloobchod je podnik, který má přednostně profit z maloobchodní činnosti. Do této kategorie lze zařadit supermarket, maloobchody, specializované obchody a jiné. Makléři a zprostředkovatelé nevlastní přímo produkt, ale nabízí ho zákazníkovi a zastupují ho v jednání s velkoobchodem.

Marketingová logistika obsahuje řízení aktivit celého dodavatelského řetězce, distribuci směrem ven (přesun výrobků z výroby k zákazníkovi) i dovnitř (přesun výrobků či materiálu od dodavatele k výrobcí) a zpětné distribuce (přesun nechtěných, poškozených nebo nadbytečných výrobků). Záměrem je maximalizace hodnoty pro zákazníka. Cílem logistického managementu je poskytnutí stanovené úrovně služeb při co nejmenších nákladech. Mezi hlavní logistické funkce patří skladování, přeprava, řízení zásob a řízení logistických informací. Některé firmy používají pro logistické řízení externí firmy pro snížení nákladů a rychlejší přístup k zákazníkovi a k trhu. K prověření distribuce je používán audit distribuce. (Kotler, 2007, s. 1003-1004)

1.8. Cenová strategie

K jedním z procesů při vzniku marketingové strategie patří rozhodování o ceně. Je důležité určit cenu s ohledem na náklady, aby zákazník reagoval podle přání podniku. Pokud je cena díky nákladům vyšší než u konkurence, zákazník ke konkurenci přechází, nebo si obstará službu sám. V poslední době narůstá vliv internetového obchodování. Ceny jsou na internetu obvykle nižší než ceny v kamenných obchodech. Ty často slouží zákazníkům pouze k prohlídce zboží a následně ho zákazník kupuje na internetu.

„Cenou se rozumí peněžní částka sjednaná při nákupu s prodeji výrobků a při poskytování služeb jako protihodnota za poskytované plnění.“

Cena je v marketingu brána jako prvek marketingového mixu. Produkt je prodávám prostřednictvím informací o hodnotě. Cena je v marketingu významným marketingovým a konkurenčním nástrojem. Je zdrojem příjmu firem, signálem pro kupující a manifestací firemní kultury. (Jakubíková, 2008, s. 216-218)

Rozhodování o ceně ovlivňují vnitřní a vnější faktory. Vnější faktory lze rozdělit na: Charakter trhu (dokonalá konkurence, monopolistická konkurence aj.), charakter poptávky, cenová elasticita nabídky, konkurence (přímá a nepřímá konkurence, totální konkurence) a zákazníci. Mezi vnitřní faktory patří: marketingové cíle firmy, marketingový mix, diferenciací produktů (náklady) a organizace cenové politiky. Stanovit cenu lze různými metodami. Nákladově orientovaná tvorba ceny je postavena na struktuře nákladů, kdy náklady určují spodní hranici ceny. Maximální cenu určuje poptávka. Firma by se měla snažit snížit náklady za předpokladu zachování vlastností produktu. Další metody stanovení ceny: Cena orientovaná

na poptávku, cena stanovená v závislosti na konkurenci, cena podle vnímání hodnoty zákazníkem, tvorba cen aukcí, tvorba cen obálkovou metodou aj. Jakmile je produkt součástí marketingového mixu, snaží se podnik vytvořit ceny maximalizující zisk celého mixu. (Kotler 2007, s. 796)

1.9. Komunikační strategie

Komunikace není jen o výměně informací. V současnosti je jejím cílem přesvědčit zákazníka a prodat mu výrobek či službu. Elias St. Elmo Lewis navrhl v roce 1898 teorii marketingové komunikace s názvem Model AIDA, zkratku, která odkazuje na pozornost, cíle, touhy, a činy (attention, interest, desire, action). Tato teorie popisuje čtyři poznávací fáze, kterými prochází zákazník při koupi nového produktu.

AIDA model obsahuje čtyři kroky, jak získat pozornost, vzbudit zájem, vytvářet touhu, a poté přesvědčit zákazníka k nákupu. Tento model je velmi užitečný při posuzování dopadu reklamy tím, že sleduje každý krok zákazníka, který začíná od individuálního působení reklamy až po nákup ze strany zákazníka. (Hassan, Nadzim, Shiratuddin, 2015, s. 262-269)

Komunikaci firmy lze rozdělit do pěti bodů. Tyto body zahrnují reklamu (advertising), podporu prodeje (sales promotion), práci s veřejností (public relations), osobní prodej (personal selling) a přímý marketing (direct marketing) (Jakubíková, 2008, s. 243). Lze je souhrnně nazvat komunikační mix. Tyto body – komunikační mix, mají za úkol představit produkt zákazníkům, přesvědčit je k nákupu, vytvořit soubor stálých zákazníků, zvětšit objemy a pravidelnost prodeje, získat představu o trhu a zákaznících a komunikovat se spotřebiteli.

Řízení marketingového komunikačního mixu je odvozeno z faktorů, které jej ovlivňují. Jsou to:

- „Produkt
 - Šíře, hloubka a celistvost informací
 - Stádium životního cyklu, ve kterém se produkt nachází
 - Typ produktu
 - Známost produktu
 - Oblíbenost produktu
 - Cena produktu
 - Distribuční cesta

- *Zákazník*
 - o *Charakter cílového trhu*
 - o *Typ kupního rozhodování*
- *Firma*
 - o *Marketingové cesty a strategie komunikace*
 - o *Strategie značky*
 - o *Strategie ceny*
 - o *Rozpočet*
 - o *Zaměstnanci firmy*
 - o *Vedení firmy a jeho vztah ke komunikaci, budování image, corporate identity atd.*
- *Prostředí (okolí firmy)*
 - o *Síly makroprostředí PEST*
 - o *Zviditelnění (známost) firmy v prostředí*
 - o *Konkurenční strategie“ (Jakubíková, 2008, s. 242-243)*

Společnost si může vybrat ze dvou strategií použití komunikačního mixu. Strategie tahu (pull) a strategie tlaku (push). Push strategie spočívá v protlačení produktu až k zákazníkovi. Firma se marketingově soustředí hlavně na dodavatele, aby je přiměla odebírat produkt ve větší míře a „tlačili“ jej k zákazníkovi. Při používání pull strategie je marketing zaměřený na koncového zákazníka, kterého má přimět ke koupi. Pokud je strategie úspěšná, zákazník jeví o produkt zájem, vyhledává jej a sám jej vyžaduje od dodavatelů. Ti jej poté poptávají u výrobce. Některé menší společnosti využívají pouze strategii tlaku, jiné společnosti naopak výlučně strategii tahu. Většina velkých společností však používá nějakou jejich kombinaci (Kotler 2007, s. 837-838).

Prvek komunikačního mixu	Konkrétní forma nástroje	Převážné uplatnění nástroje pro komunikační cíl:			
		Povědomí o značce	Upřednostnění značky	Vyzkoušení značky	Věrnost značce
Reklama	televizní	x	x		
	tisková a elektronická	x	x	x	
	rozhlasová	x			
	velkoplošná	x			
	dopravní prostředky a komunikace	x			
	veřejná místa s vysokým provozem	x			
Podpora prodeje	Soutěže, hry, loterie		x	x	

	kupony, zvýhodněná balení, dárek zdarma			x	
	sdílené akce podpory prodeje		x	x	
	vzorky zdarma, demonstrační verze	x		x	
	bezplatné vyzkoušení produktu		x	x	
	road show		x	x	x
	materiály na podporu v místě prodeje			x	
	dočasné nebo trvalé prezentační celky			x	
Přímý marketing	písemný	x	x	x	
	telemarketing	x	x	x	
	elektronický	x	x	x	x
Dvoustupňová komunikace	přes tvůrce myšlení	x	x	x	x
	přes referenční skupiny	x	x	x	x
Publicita - PR	tiskové zprávy	x			
	filmové a jiné záznamy	x	x		
	tiskové konference	x			
	prezentační akce	x	x	x	x
	sponzorská činnost, filantropie	x	x		
Osobní prodej	poradenství prodáváčů a obchodních zástupců		x	x	

Tab. 1.3. Nástroje komunikace se spotřebitelem (Horáková, Stejskalová, Škapová 2000, citováno Jakubíkovou, 2008, s. 245)

Rozhodnutí, jaký způsob komunikace se zákazníkem společnost zvolí, je rozhodnutím strategického smyslu. V následujícím textu budou přiblíženy jednotlivé složky komunikačního mixu.

Reklama

Definici reklamy lze najít v různých literaturách s odlišným zněním, leč se stejným významem. „*Reklama je libovolná forma sdělení veřejnosti s identifikovatelným sponzorem za účelem ovlivnění chování.*“ (Strnad, Dědková, 2004, s. 99)

Volně řečeno je to jakákoli placená neosobní propagace myšlenek, zboží nebo služeb prostřednictvím hromadných médií, označovaných jako masmédií (rozhlas, televize, tisk).

Reklama je v největší míře využívána obchodními společnostmi. V neposlední řadě je dále používána také neziskovými organizacemi a profesními či sociálními organizacemi pro oslovení, informování o své činnosti a vyvolání odezvy od cílové veřejnosti.

Při přípravě marketingového programu je potřeba stanovit cíle reklamy, rozpočet, připravit strategii a vyhodnotit reklamní kampaň.

Stanovení cíle reklamy je prvním krokem a klasifikuje se podle účelu. Reklama má buďto informovat, přesvědčovat, nebo připomínat. Informativní reklama se primárně využívá při implementaci nových produktů pro vytvoření poptávky. Přesvědčovací reklama je využita při rostoucí konkurenci pro vytvoření selektivní poptávky a k přesvědčení zákazníka, že za své peníze dostane to nejlepší. Upomínací reklama má za úkol spotřebiteli připomenout, že produkt stále existuje. (Kotler, 2007, s. 855-859)

Po určení reklamních cílů sestaví firma rozpočet na reklamu. Pro stanovení rozpočtu se používají metody zbytku, procenta z obratu, metoda podle cílů a metoda anticyklického stanovení rozpočtu. Metoda zbytku je jedna z nejpoužívanějších. V praxi se dá přeložit jako metoda toho, co si můžeme dovolit. Tato metoda je však značně neefektivní. Metodou procenta z obratu se pevně zvolí procento z obratu, které bude určené na reklamu. Může však dojít k tomu, že bude mít firma vysoký obrat, tudíž finance na reklamu budou až příliš vysoké, zatímco když bude mít firma obrat nízký, potřebné finance na reklamu, která by ho mohla zvýšit, vyčleněné nebudou. Metoda podle cílů je účinnější, není však dostatečně možné určit, zda bylo cílů dosaženo skutečně díky reklamě. Metoda anticyklického stanovení rozpočtu se odvíjí od cyklu recese a klesajícího celkového obratu. To se dá vysvětlit tak, že když klesá výše obratu, zvyšuje se množství peněz na reklamu. (Jakubíková, 2008, s. 253)

Reklama se snaží ovlivnit záměry, názory a potřeby jedince během jeho rozhodování o koupi. Lze uvést čtyři základní marketingové strategie:

1) Strategie attract – rozšíření segmentu zákazníků

Reklama se snaží probudit potřeby zákazníka. Zákazník má obavy z ceny, která se mu zdá vysoká a reklama se mu snaží vysvětlit, jak mu výrobek/služba obohatí život nebo ušetří čas atd. Tento přístup je nejčastěji používán u nových výrobků

2) Strategie increase – zvýšení prodeje stávajícím zákazníkům

Reklama má za úkol rozšíření výrobku, zvýšit četnost užívání výrobku, ukázat jiné použití, než je obvyklé.

3) Strategie convert – přetažení zákazníků od konkurence

Firma se snaží průzkumem zjistit, na jakém základě se potenciální zákazník rozhoduje. Pokud zjistí, že dle ceny, snaží se zákazníka přesvědčit, že její sice třeba dražší výrobek je lepší a jakou hodnotu mu přinese. Pokud se zákazník rozhoduje dle jiného kritéria, může podnik vyzdvihovat výkon, vzhled, design apod.

4) Strategie retain – udržení zákazníků, budování sektoru „věrných“ zákazníků

Tato strategie cílí na to, aby zákazník u firmy nakoupil znovu. Zasílá mu další nabídky, slevy, katalogy... Cílem strategie je další propagace firmy, doporučení od zákazníka, věrnost značce. (Strnad, Dědková, 2004, s. 99)

Do hodnocení výsledku reklamy je možné zahrnout kritéria jako prodej produktu, efektivita komunikace aj. Reklama se vyhodnocuje ve dvou etapách:

- 1) Nejdříve je reklama testována na vzorku skupiny cílových zákazníků. Po korektuře se případně vytváří nová reklama a ta je znovu předběžně testována. Toto je opakováno do té doby, dokud není reklama odsouhlasena k použití.
- 2) Po ukončení reklamní akce je prováděno vyhodnocování účinku reklamy.

Vyhodnocení účinků reklamy je velice problematické, z důvodu dalších faktorů působících na potenciální zákazníky. Z finančního hlediska je jednodušší zhodnotit adresné reklamní kampaně, kdy lze porovnat počet objednávek, které byly získány na základě vynaložených výdajů za reklamu. (Jakubíková, 2008, s. 253)

V následujícím textu bude uvedeno několik typů reklamních sdělení. Typů reklam je opravdu nepřeberné množství, závisí na strategii, vizi a také finančních prostředcích firmy, jaký z typů reklamy zvolí. Typy reklamy lze rozdělit podle účinku, který má reklama mít, nebo podle typu médií, ve kterých bude reklama použita.

Jednotlivá média, prostřednictvím kterých podává firma informace cílovému zákazníkovi, se liší hlavně cenou, ale také konečným publikem, které dané médium sleduje. Jedním z nejnámějších médií je televize. Zde je vhodná reklamní kampaň pro výrobky zajímavící většinu lidí. Vyhodnocení je prováděno měřením sledovanosti programů. Náklady jsou vázány na čas relace, délku reklamního spotu a na typ televizní stanice. Jako rychlé a poměrně levné reklamní médium lze uvést noviny. Zde je však problémem rychlá pomíjivost reklamy. Pro výběr užšího množství publika díky určitým specializacím je vhodná reklama v časopisech.

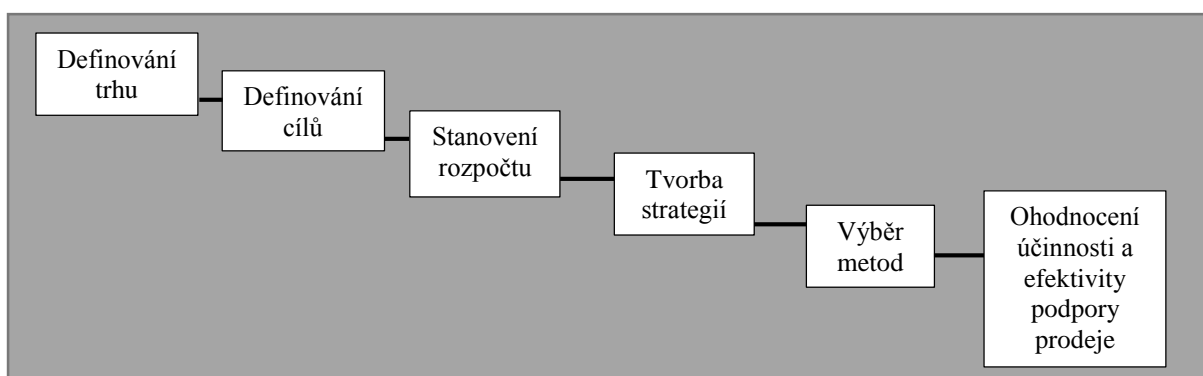
Časopisy mají kvalitnější tisk než noviny, také doba čtení časopisu je delší, než doba čtení novin. Dalším nejčastějším médiem je rozhlas. Reklama v rádiu je cenově dostupná, nevýhodou však je, že zákazník slyší pouze zvuk, nevidí samotný produkt a posluchač často reklamám věnuje nízkou pozornost. Jsou i další typy umístění reklamy, jako jsou venkovní poutače, plakáty, reklama v dopravních prostředcích, přímé reklamní zásilky, reklama v kinech a jiné (Strnad, Dědková, 2004, s. 103-104). V současnosti se firmy soustředí hlavně na reklamu na internetu, která je dobře měřitelná, cenově dostupná a flexibilní. Nejpoužívanější jsou bannery, PPC reklamy, reklama pomocí elektronické pošty. V poslední době jsou hojně využívány video reklamy.

Podpora prodeje

„Podpora prodeje sestává z krátkodobých pobídek, které mají podpořit základní přínosy nabízené výrobkem či službou, povzbudit nákup či prodej výrobky či služby. Zatímco reklama nabízí důvody, proč si výrobek či službu koupit, podpora prodeje nabízí důvody, proč si je koupit právě teď. Snaží se motivovat zákazníka k okamžitému nákupu (Kotler, 2007, s. 880).“

Podpora prodeje obsahuje širokou škálu nástrojů, které jsou používány ke stimulaci rychlejší či silnější odezvy trhu. Do spotřebitelské podpory jsou zahrnuty slevy, soutěže, bonusy, kupony a další. Do podpory obchodníka spadá bezplatné zboží, věrnostní bonusy, školení atd. Podpora organizací je tvořena mnoha nástroji, které jsou používány u spotřebitelské podpory, či podpory obchodníka. Navíc jsou zahrnuty kongresy, veletrhy, soutěže prodejců. Do podpory prodejců patří prémie, dárky, provize a soutěže. (Kotler, 2007, s. 880)

V plánu podpory je třeba určit, které typy podpory budou určeny pro zákazníky, které pro zprostředkovatele a které z nich budou pro vlastní prodejce firmy. Je třeba vymezit kvalitativní, kvantitativní a jmenovité úkoly tak, aby se daly objektivně kontrolovat.



Obr. 1.4. Schéma plánu podpory prodeje (Jakubíková, 2005, s. 181, citováno Jakubíkovou, 2008, s. 257)

- Definování trhu – zákazník; zprostředkovatel
- Definování cílů – podpoření prodeje nového výrobku, zvýšení počtu distributorů, podpoření velkoobchodů, maloobchodů, podpoření nebo vytvoření značky atd.
- Stanovení rozpočtu – používány stejné metody jako u rozpočtování reklamy
- Tvorba strategií – velké množství rozhodování (kde provádět prodej, délka podpory prodeje, typ distribuce atd.)
- Výběr metod – závisí na cílech podpory prodeje, na charakteristikách produktu a zákazníka, na konkurenci, legislativě a dalších
- Ohodnocení účinnosti a efektivnosti podpory prodeje – měření účinnosti probíhá před, v průběhu a po skončení akce. Podpora prodeje vykazuje nejvyšší účinnost v průběhu akce a po jejím skončení dochází k poklesu prodejů (Jakubíková, 2008, s. 256-258).

Public relations

„Public relations jsou sociálně komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím organizace působí na vnitřní i vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat si s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry (Svoboda, 2009, s. 17)“

Public relations používá následující nástroje:

Tisk – Public relations vytváří informace, které jsou zajímavé pro média a kterými se snaží upozornit na výrobek nebo službu

Publicita – získávání publicity pro konkrétní produkt

Veřejné záležitosti – vytváření a udržování vztahů s veřejností

Lobování – vytváření a udržování vztahů se státními úředníky

Vtahy s investory – udržování vztahů s akcionáři a investory

Rozvoj – vztahy se členy či dárci neziskových organizací (Kotler, 2007, s. 889)

Akce Public relations vysoce působí na zákazníka a zvyšují tak povědomí o značce, případně o produktu či službě.

Osobní prodej

Osobní prodej je kontakt prodejce se zákazníkem. Cílem prodejce je tento kontakt zakončit úspěšným prodejem produktu či služby. Prodejce svým chováním a znalostmi produktu zastupuje společnost. Jeho úkolem se zjistit potřeby zákazníka, které se poté snaží naplnit.

Mezi výhody osobního prodeje lze zařadit možnost reagovat na reakce zákazníka při nabízení produktu či služby a dle toho měnit strategii prodeje. Prodejce si také může vytvářet dlouhodobý vztah se zákazníkem a tak zvýšit pravděpodobnost dalšího zájmu zákazníka. Další nespornou výhodou osobního prodeje je, že zákazník při osobním kontaktu cítí povinnost reagovat na návrhy prodejce (kladně či záporně). (Jakubíková, 2008, s 260)

Pro získání kvalifikovaného prodejce je třeba jej důkladně zaškolit. Školením mohou prodejci strávit několik týdnů, měsíců i třeba rok. Prodejci musí znát informace o společnosti, ve které budou produkt nabízet, její doplňkové nabídky a dále musí znát jednotlivé produkty. Měl by znát podrobnosti o konkurenci, o typu zákazníků a jejich potřeb. Prodejce musí ovládat dokonalou prezentaci produktu, znát postupy prodeje a své pravomoci.

Příští kapitola se bude osobním prodejem zabývat více, hlavně hodnocením prodejců a jejich výkonu, procesem osobního prodeje a vztahy se zákazníky.

Přímý marketing

Přímý marketing představuje komunikaci se zákazníky za účelem získání okamžité odezvy a budování vztahu se zákazníky. Ke komunikaci jsou využívány různé druhy komunikačních nástrojů, pošta, telefon či internet.

Mezi jeho výhody lze zařadit okamžitost a interaktivnost, kdy se zákazník spojuje s prodejcem přes telefon či internet, získává okamžitou odezvu a možnost okamžitého nákupu. Je pohodlný pro svoji dostupnost kdekoli a kdykoli, je jednoduchý a soukromý. Pro prodejce je účinným nástrojem pro budování vztahu se zákazníkem. Například pomocí internetu lze nabízet produkt či službu vytvořenou zákazníkovi na míru.

Hlavní formy přímého marketingu jsou osobní prodej, telemarketing (prodej pomocí telefonických rozhovorů se zákazníkem), direct mail (zasílání konkrétní nabídky, připomínky či oznámení), zásilkové katalogy (prodej pomocí katalogů posílaných zákazníkům nebo obchodům), teleshopping (reklamy s přímou odezvou nebo programy pro televizní nákupy) a prodej on-line. (Kotler, 2007, s. 915-943)

2. Mystery shopping

Po shrnutí strategického marketingu bude v této kapitole přiblížen pojem Mystery Shopping. Kapitola navazuje na osobní prodej, který byl přiblížen při vysvětlování komunikačního mixu. Úvodem zde bude zmíněn výzkum trhu, na který bude navazovat Mystery Shopping a hodnocení zaměstnanců. Při tom bude Mystery Shopping prezentován na výzkumu ve společnosti Elektro.

2.1. Výzkum trhu

„Marketingový výzkum zahrnuje plánování, sběr a analýzu dat, která jsou relevantní pro marketingové rozhodování a komunikaci výsledků této analýzy řídicím pracovníkům.“
(McDaniel, Gates, 2002, s. 6, citováno Foretem, 2012, s. 7)

Marketingový výzkum slouží k získání empirických informací o zákaznících a celkově o trhu. Rozlišujeme primární a sekundární výzkum. Primární představuje sběr informací „v terénu“. Sekundární výzkum pak zahrnuje další využití dat, které již předtím někdo shromáždil. Nejedná se tedy jen o zpracování vlastních primárních dat, ale také dat, které již někdo předtím shromáždil. Sekundární data lze dělit na agregovaná a neagregovaná. Agregovaná data jsou sumarizována na celý soubor, případně jsou již zpracována do statistických hodnot. Neagregovaná data jsou v původní podobě za každou jednotku. Lze je tedy zpracovávat podle svých potřeb. Za pomoci agregovaných dat lze na druhou stranu lépe srovnávat.

Primární marketingový výzkum je možné rozdělit na kvantitativní a kvalitativní. Kvantitativní zkoumá velký soubor zkoumaných respondentů. Jeho cílem je zachycení co nejvíce standardizovaných dat. Získané výsledky se zobecňují na celý soubor. Mezi používané techniky kvantitativního výzkumu patří rozhovory, pozorování, experiment, ale i obsahová analýza textů. Kvalitativním výzkumem lze naopak zkoumat motivy chování lidí, jejich názory a postoje. Základními technikami jsou individuální hloubkové rozhovory a rozhovory ve skupinách. Tato možnost výzkumu je rychlejší, méně nákladná a méně náročná. Oproti kvantitativnímu výzkumu je však omezený nízkým počtem respondentů. (Foret, 2012, s. 7-13)

2.2. Charakteristika Mystery Shoppingu

„Mystery Shopping je manažerský nástroj sloužící k identifikaci nedostatků v procesu obsluhy na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníkem.“ (zdroj: www.ipsos.cz)

Mystery Shopping využívá fiktivních zákazníků označovaných jako Mystery Shopper. Ti jsou vyškoleni k pozorování, sbírání zkušeností a hodnocení služeb, které jsou zákazníkům nabízeny. Mystery Shopper postupuje podle předem daných úkolů, jejich realizaci poté hodnotí a podává zprávu o svém výzkumu. Mystery Shopping se může týkat vlastní organizace klienta, konkurence a zprostředkovatelů, jako jsou prodejci, distributoři, poradci atd. (Burda, Dluhošová, 2011, s. 13)

Tajný zákazník navštíví konkrétní organizaci v předem stanoveném čase a poté podrobně ohodnotí všechny poznatky získané touto návštěvou. Výhodou Mystery Shoppingu je možnost zachytit poznatky z nákupu okamžitě, na rozdíl od reakcí od skutečných zákazníků, nebo od výzkumu spokojenosti z průzkumů. Fiktivní nákupy poskytují objektivní i subjektivní hodnocení kvality a hodnoty služeb, ať už je to v obchodu, bance, zdravotnickém zařízení, restauracích, hotelech nebo jiných firmách poskytujících služby. (Ford, Latham, Lennox, 2011, s. 157-164)

Mezi techniky Mystery Shoppingu patří:

- Mystery pozorování
- Mystery návštěvy
- Mystery telefonické rozhovory
- Mystery maily či faxy
- Mystery návštěvy webových stránek a e-maily

Pokud je Mystery Shopping prováděn profesionálním přístupem, je jeho hlavní charakteristikou diskrétnost a to, že pozorované subjekty si nejsou v době výzkumu vědomi toho, že je na nich prováděna studie. Tím je také chráněna jejich anonymita a vyloučeno znevýhodnění či poškození určitého zaměstnance. O studii je potřeba informovat sledované subjekty předem, harmonogram a přesný čas však zůstávají utajeny. Mystery Shopping se vždy musí řídit pravidly a zásadami stanovenými mezinárodní asociací ESOMAR a českým sdružením SIMAR. Pokud by bylo obtížné nebo nemožné tato pravidla dodržet, není možné Mystery Shopping provést.

Při fiktivním nákupu se zákazník soustředí na zaměstnance, jejich ochotu, vstřícnost, na dobu, než si zaměstnanec zákazníka všimne, zda mu umí poradit, doporučit, prezentovat a nabídnout daný produkt, zda nabízí i dodatečné produkty, je profesionální a zákazník odchází s vědomím, že u daného prodejce příště nakoupí znovu. Cílem hodnocení může být i čistota interiérů a exteriérů prodejny, její design a celková atmosféra. Často je fiktivním zákazníkem testovaná další, netypická služba, jako například reklamace, půjčka nebo rozvoz produktu, pro kontrolu reakcí, profesionality a dovedností personálu. Na základě údajů získaných při Mystery Shoppingu je poté zpracována kvantitativní, nebo kvalitativní analýza umožňující srovnání prodejen.

Mystery Shopping je poté výborným nástrojem pro školení a vzdělávání zaměstnanců, díky kterému se mohou zlepšit služby pro zákazníky, zvýšit image značky a hlavně zvýšit zisky. Provedením fiktivního nákupu lze kontrolovat výkonnost zaměstnanců, porozumět potřebám zákazníků a tím zvyšovat jejich loajalitu. Při provádění Mystery Shoppingu u konkurence lze získat určitou konkurenční výhodu. (Burda, Dluhošová, 2011, s. 13-20)

2.3. Fáze výzkumu

Mystery shopping má několik fází:

1) Příprava projektu

V první fázi přípravy dochází ke komunikaci zadavatele a agentury, která bude výzkum provádět. Nejdříve se stanoví cíle výzkumu, scénář nákupu, časový harmonogram a je sestaven dotazník, dle kterého bude Mystery Shopper prodejnu hodnotit.

2) Vlastní tajný nákup

Tajný zákazník navštíví prodejnu, při čemž se chová podle předem připraveného scénáře. Po ukončení Mystery Shoppingu na prodejně vyplní tajný zákazník hodnotící list.

3) Vyhodnocení a sestavení výsledků výzkumu

Je vyhotovena zpráva, doplněna o grafy, ve které jsou popsány zjištěné informace, obsahuje silné a slabé stránky prodejny a doporučuje kroky k nápravě zjištěných chyb.

4) Prezentace výsledků zadavateli (zdroj: www.mystery-shopping.cz)

3. Využití Mystery Shoppingu v praxi

3.1. Mystery Shopping v prodejnách Elektro

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je poznání úrovně poskytování služeb v prodejnách společnosti Elektro. Výzkum zachytí chování a profesionalitu personálu, ochotu a schopnost nabídnout a prodat produkt či službu. **Cílem bude hodnocení jednotlivých prodejů, porovnání prodejů mezi sebou a návrh možnosti zlepšení pro jednotlivé prodejny.**

Výzkumné otázky jsou:

- 1) Jaká je míra profesionality prodejců ve společnosti Elektro?
- 2) Čím mohou být ovlivněny znalosti a profesionalita prodejců ve společnosti Elektro?
- 3) Jaká zlepšení lze společnosti Elektro doporučit?

Popis společnosti

Pro realizaci výzkumu byla zvolena společnost prodávající elektroniku, která je na českém a slovenském trhu již od roku 1990. Její prodejní řetězec je tvořen 42 prodejny, z toho se 31 nachází v České Republice a 11 na Slovensku. Její filozofií je nabízet nejlepší ceny, nejlepší zboží a nejlepší služby. Heslem je 100% spokojených zákazníků. Ve výzkumu bude tato firma označována pod názvem Elektro.

Popis prodejny

Prodejny společnosti Elektro mají jednotný vzhled a jsou navrženy tak, aby každý zákazník našel hledaný výrobek rychle a bez dlouhého hledání. Proto jsou produkty vystaveny přehledně a uspořádání prodejny usnadňuje rychlou orientaci. O zákazníky pečují vyškolení personál. Prodejny mají dlouhou otevírací dobu, prodej i o víkendu a u každé prodejny je možnost parkování.

3.2. Fáze výzkumu – Elektro

3.2.1. Fáze I – příprava projektu

Scénář nákupu

Pro objektivitu a možnost srovnání prodejen bude každý nákup probíhat s podobným scénářem. Mystery Shopper vstoupí do prodejny a projde okolo pokladen, pokud zde jsou. Poté jde dále do prodejny a hledá daný produkt. Po nalezení čeká, až jej osloví zaměstnanec, se kterým vede rozhovor o produktu. Pokud jej zaměstnanec do 2 minut neosloví, vyhledá zaměstnance sám. Po ukončení rozhovoru si tajný zákazník vybere nějaký levný produkt, který koupí, aby mohl zaznamenat chování zaměstnance na pokladně. Po koupi produktu opustí Mystery Shopper prodejnu a bezprostředně poté vyplní dotazník.

Pro výzkum ve společnosti Elektro je vymyšlen fiktivní příběh, kdy si zákazník koupil televizor Philips a nyní k němu shání reproduktor.

Časový harmonogram

Mystery Shopping v prodejnách společnosti Elektro proběhne v březnu a dubnu 2015, vždy o víkend, v odpoledních hodinách.

Dotazník pro Mystery Shoppera

Dotazník, který Mystery Shopper vyplňuje, musí obsahovat povinné údaje. Název provozovny, její adresu a jméno hodnotícího. Dalšími povinnými údaji jsou podpis tajného zákazníka a datum návštěvy provozovny. (Burda, Dluhošová, 2011, s. 44)

Dotazník pro Mystery Shopping v prodejnách Elektro má 14 hodnotících položek, obsahujících 31 podotázek nebo subjektivních hodnocení. Každá podotázka může být hodnocena příslušným počtem bodů. Rozmezí bodů je pevně stanoveno. U otázek, které jsou konstruovány pro odpověď „Ano/Ne“ je rozmezí bodů 0 – 1 (1 pro odpověď Ano, 0 pro odpověď Ne). U ostatních otázek může hodnotitel dle uvážení udělit počet bodů, které podle něj odpovídají kvalitě poskytované služby. V následující části budou detailně zpracovány jednotlivé položky dotazníku, který musí Mystery Shopper vyplnit bezprostředně po provedení fiktivního nákupu.

Manuál pro hodnocení Mystery Shopperem:

1) Přivítání zákazníka – pozdrav - uskutečnění

Mystery Shopper (dále: hodnotitel) musí po příchodu do prodejny pozdravit prodavač/ka, která stojí u pokladny. Pokud není pokladna umístěna u vchodu do prodejny, hodnotitel zaškrtně možnost, že není možné hodnotit a přechází na hodnotící položku č. 2. Hodnotí se 1 bodem, pokud prodavač/ka pozdraví, pokud nikoli, hodnotí se 0. Pokud je u pokladny fronta zákazníků a prodavač/ka se nemůže příchozím věnovat, hodnotí se 1 bodem, pokud prodavač/ka pozdravila až při příchodu k pokladně.

2) Přivítání zákazníka, pozdrav od pokladní/ho - kvalita pozdravu

Hodnotitel hodnotí kvalitu pozdravu prodavače/ky, zda se usmál/a a zda byl pozdrav uskutečněný jasným přivítáním „dobrý den“, nikoli třeba „dobřej, zdravím“ apod. Je zde také prostor pro popsání subjektivního pocitu z pozdravu.

3) Pozdrav - další zaměstnanci

Hodnotí se pozdravení od všech zaměstnanců, které zákazník při procházení prodejny potkal a navázal s nimi oční kontakt. Na zaměstnance, který se věnuje jinému zákazníkovi, není brán zřetel.

4) Zájem o zákazníka a práci na prodejně

Uvádí se, zda se zaměstnanci nevěnují v pracovní době, před zákazníkem, soukromým záležitostem jako je telefonování, pití kávy, svačení nebo vedení osobních rozhovorů o mimopracovních záležitostech. Pokud ano, je zde místo pro uvedení, jakým činností se personál věnoval.

5) Oslovení a nabídka pomoci

Hodnotitel čeká, zda bude osloven zaměstnancem. Pokud je v blízkosti zaměstnanec, který se nevěnuje žádnému zákazníkovi, měl by jej oslovit do cca 30 sekund. Pokud se zaměstnanec věnuje jinému zákazníkovi a poblíž není žádný jiný, měl by být hodnotitel osloven do 2 minut. Při tom se na sebe snaží hodnotitel neverbálně upozornit (prohlížení produktu, oční kontakt). Hodnocení je prováděno pomocí škály 0 – 2 bodů. 0 bodů, není-li hodnotitel osloven a fiktivní zákazník jej musí vyhledat sám. 1 bod, pokud byla dlouhá doba čekání na zaměstnance. 2 body, pokud je hodnotitel s rychlostí oslovení spokojený.

6) Otázky prodejce a naslouchání zákazníkovi

Hodnotitel zaznamenává, jak zareagoval zaměstnanec na dotaz na produkt. Poté je zaznamenáno, zdali si upřesnil zaměstnanec cenovou hladinu výrobku a zda položil doplňující, či upřesňující otázku k produktu.

7) Předvedení doporučených produktů

Uvádí se, zda byl hodnotitel doveden k výrobku a zda mu byl výrobek předveden, či předán do ruky.

8) Motivace k prodeji

Zaznamenávají se odpovědi, zda bylo zaměstnancem zdůvodněno, proč právě ten výrobek, který nabízí. Dále zda byl popsán technický popis výrobku a přidán nějaký osobní názor či zkušenost.

9) Směřování jednání k uzavření obchodu

Hodnotitel uvádí, zda komunikace směřovala k uzavření obchodu. Znamená to, jestli položil zaměstnanec v závěru otázky/věty typu: „vezmete si tento výrobek?“, „který z těchto výrobků si vyberete?“ apod.

10) Profesionalita prodejce, přesvědčivost

Dle chování zaměstnance hodnotitel zaznamenává, jestli by si předváděný produkt zakoupil, či nikoli. Dále hodnotí profesionalitu, přesvědčivost a přirozenost prodavače. Pokud není prodavač dostatečně profesionální, zaznamenává jeho nedostatky, pokud hodnotiteli přijde jeho výkon přesvědčivý, hodnotí jej procentuálně.

11) Balení zboží do tašek

Zaznamenává se, zda byla hodnotiteli nabídnuta taška, do které by si mohl produkt dát.

12) Rozšířený prodej

Hodnotí se, pokud je hodnotiteli nabídnut nějaký další produkt, časopis apod.

13) Poděkování, rozloučení se zákazníkem

Hodnotitel uvádí, zda pokladní pozdravil/a, zda se na hodnotitele usmál/a a zda se po nákupu rozloučila slovy „na shledanou“.

14) Atmosféra na prodejně

V poslední položce dotazníku shrnuje procentuálně hodnotitel celkovou atmosféru na prodejně a celkový dojem z nákupu.

3.2.2. Fáze II – vlastní tajný nákup

Mystery Shopping proběhl v následujících 5 prodejnách společnosti Elektro:

- 12. 4. 2015 – prodejna Elektro, Národní třída, Praha 1
- 12. 4. 2015 – prodejna Elektro, OC Nový Smíchov, Praha 5
- 12. 4. 2015 – prodejna Elektro, NC Eden, Praha 4
- 18. 4. 2015 – prodejna Elektro, Centrum Chodov, Praha 4
- 18. 4. 2015 – prodejna Elektro, Arkády Pankrác, Praha 4

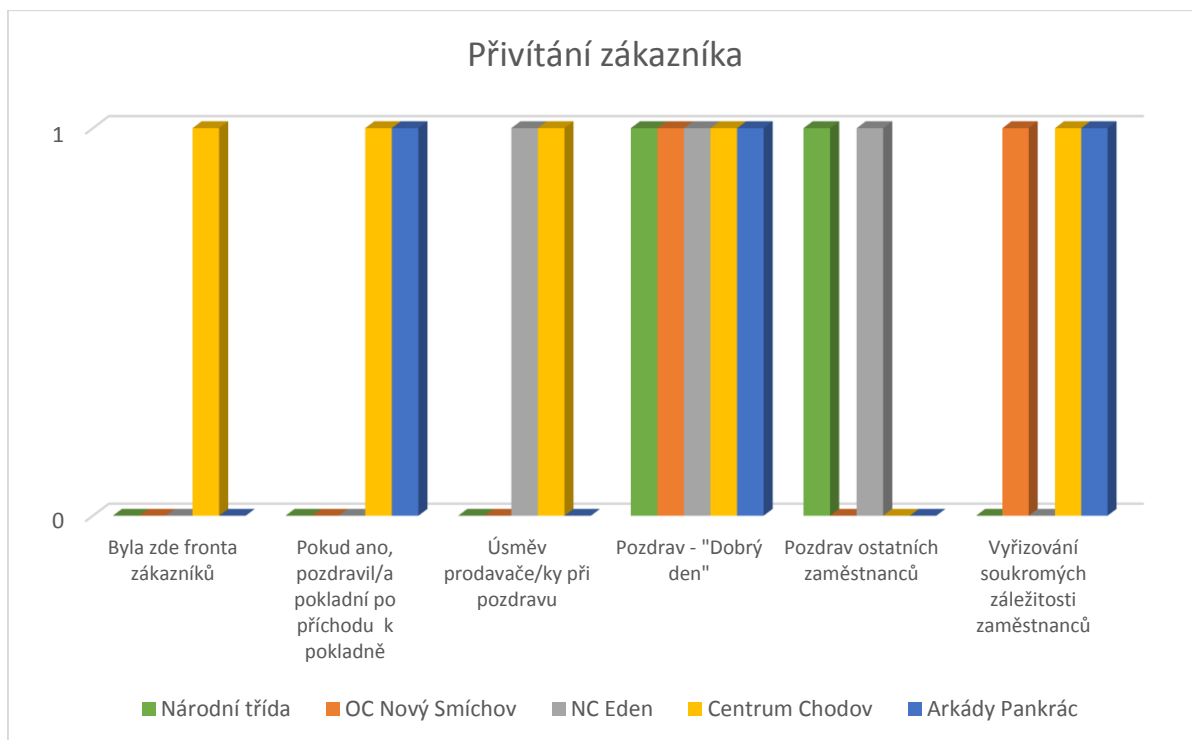
Fiktivní nákup probíhal dle připraveného scénáře, kdy se Mystery Shopper dotazoval na reproduktor k zakoupenému televizoru. Po získání informací k reproduktoru a ukončení rozhovoru byla vždy zakoupena nějaká drobnost (prázdné CD, osvěžovač do vysavače, kapsle do kávy) pro ověření profesionality zaměstnanců na pokladnách. Následně po ukončení výzkumu byl vyplněn dotazník.

3.2.3. Fáze III – vyhodnocení tajného nákupu a sestavení zprávy

V následující kapitole budou vyhodnoceny jednotlivé body dotazníku a sestaveny do grafu. Graf bude obsahovat hodnocení všech testovaných prodejen. Za každým grafem bude uvedeno slovní ohodnocení.

Grafy budou shrnovat body dotazníků do těchto pod-bodů:

- 1) Přivítání zákazníka
- 2) Oslovení a nabídka pomoci
- 3) Hodnocení prodejce
- 4) Prodej produktu
- 5) Celkové zhodnocení



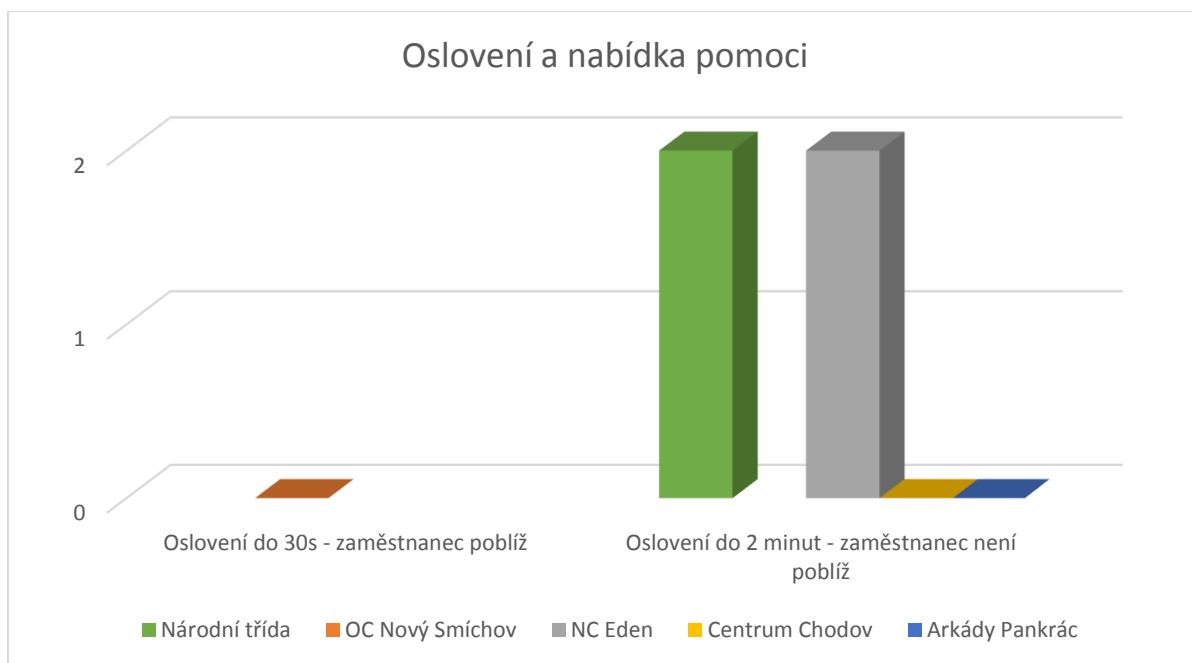
Graf 3.1. Elektro – Prívítání zákazníka (Zdroj: vlastní výzkum)

Prívítání zákazníka v prodejních Elektro proběhlo na každé z nich podobným způsobem. Ve většině prodejen (vyjma Elektro v obchodním centru Chodov) nebyla v době příchodu do prodejny fronta zákazníků. I přes to byl Mystery Shopper od pokladní/ho pozdraven pouze ve dvou případech, a to v obchodním centru Arkády Pankrác a v obchodním centru Chodov. Zdvořilým pozdravem „dobry den“ byl fiktivní zákazník pozdraven v každé prodejně, úsměv však pozdrav doprovázel pouze v prodejních v nákupním centru Eden a obchodním centru Chodov.

Subjektivní hodnocení pozdravu Mystery Shopperem:

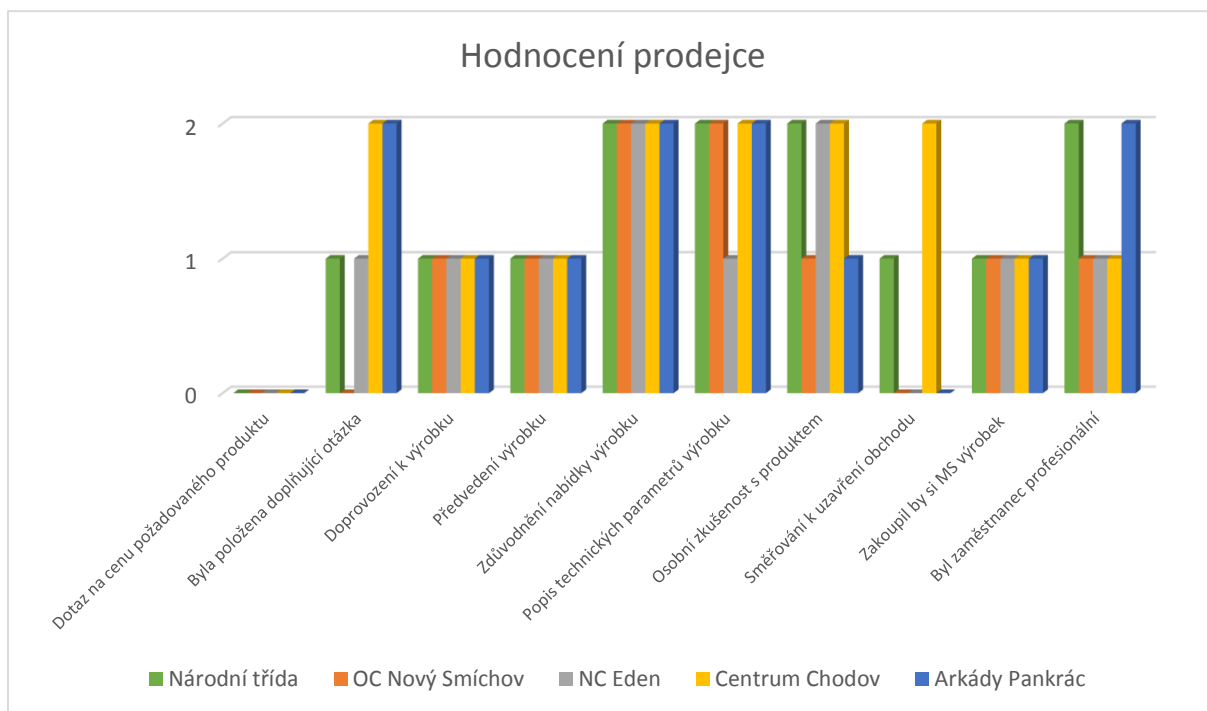
- Prodejna Elektro, Národní třída, Praha 1 - Pokladní se tvářil znuděně a pozdravil až po očním kontaktu
- Prodejna Elektro, OC Nový Smíchov, Praha 5 - Pokladní působila odměřeným dojmem
- Prodejna Elektro, NC Eden, Praha 4 - Pokladní byl příjemný a v dobré náladě
- Prodejna Elektro, Centrum Chodov, Praha 4 - Prodavačka se usmívala a byla příjemná
- Prodejna Elektro, Arkády Pankrác, Praha 4 - Prodavačka se neusmála, nicméně působila příjemně a klidně

Mírně laxní přístup lze pozorovat u zaměstnanců na prodejnách v obchodních centrech Nový Smíchov, Chodov a Arkády Pankrác, kteří nejenže při očím kontaktu procházejícího Mystery Shoppera nepozdravili, ale zároveň si někteří z nich vyřizovali soukromé záležitosti v pracovní době. Jako soukromé záležitosti byly uvedené: sledování fotografií z internetu na počítači na prodejně, rozhovor o filmech mezi zaměstnanci, psaní zpráv na mobilním telefonu.



Graf 3.2. Elektro – Oslovení a nabídka pomoci (zdroj: vlastní výzkum)

Při výzkumu byli, až na zaměstnance na prodejně v OC Nový Smíchov, všichni zaměstnanci poblíž Mystery Shoppera zaměstnaní rozhovorem s jinými zákazníky. V OC Nový Smíchov byli ale volní zaměstnanci, kteří si místo obsluhování zákazníků povídali a psali na mobilním telefonu. Oslovit je musel až tajný zákazník a to po velmi dlouhé době. Oslovovat zaměstnance musel také v prodejnách Elektro v obchodních centrech Chodov a Arkády Pankrác. Ti však nebyli poblíž zaměstnanci. V prodejnách na Národní třídě a v nákupním centru Eden byl Mystery Shopper osloven zaměstnanci poté, co ukončili rozhovor s předchozím zákazníkem.



Graf 3.3. Elektro – Hodnocení prodejce (zdroj: vlastní výzkum)

Jak lze z grafu vyčíst, ani v jedné prodejně se po vyslechnutí dotazu Mystery Shoppera nezeptal zaměstnanec na požadovanou cenu produktu. V každé prodejně mimo Elektro – OC Nový Smíchov se zeptal zaměstnanec na nějakou doplňující otázku k produktu. Zde měl tajný zákazník možnost ohodnotit položku dotazníku 2 body, pokud byla otázka obzvláště profesionální. V každé prodejně byl Mystery Shopper doveden až k produktu a byl mu produkt převeden. Každý prodejce také dostatečně zdůvodnil, proč nabízí zrovna onen produkt. Popsání technických parametrů produktu zvládli zaměstnanci na všech prodejnách. Na prodejně v nákupním centru Eden však četl zaměstnanec viditelně parametry ze štítku, proto bylo hodnocení sníženo na 1 bod. Na každé prodejně uvedl prodavač nějakou osobní zkušenost s výrobkem. Počet bodů byl na subjektivním posouzení kvality informace tajným zákazníkem. Bohužel ne příliš profesionálně si počínali zaměstnanci při směřování rozhovoru k uzavření obchodu. Pouze na prodejně v OC Chodov byl položen dotaz na případnou dopravu při nákupu a otázka, jestli si bude chtít zákazník produkt koupit ihned. V prodejně na Národní třídě byl rozhovor směřován k prodeji, bohužel však nebyl produkt na této prodejně k dostání. V každé prodejně byl výrobek popsán a uveden takovým stylem, že by mohlo dle doporučení dojít ke koupi produktu. V každé prodejně byl také personál hodnocen jako profesionální. V prodejnách na Národní třídě a v Arkády Pankrác byl přístup profesionální natolik, že byl hodnocen 2 body.

Subjektivní hodnocení pozdravu Mystery Shopperem:

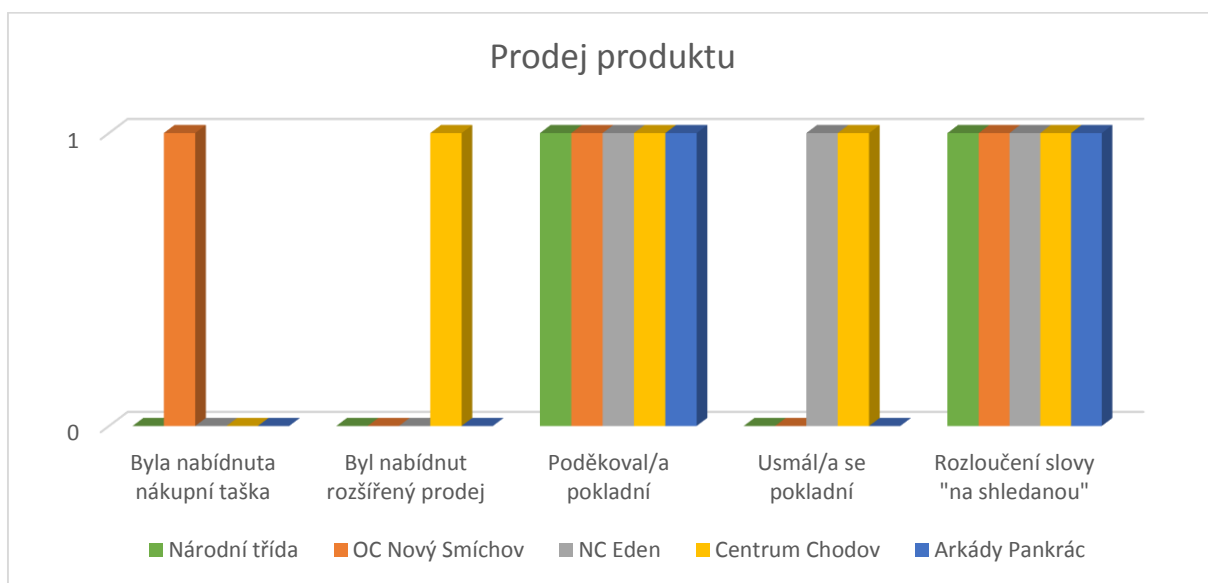
- Prodejna Elektro, Národní třída, Praha 1
 - Reakce zaměstnance po otázce na produkt: Prodavač ihned rozuměl mému požadavku, začal srozumitelně a postupně nabízet produkty.
 - Chování zaměstnance: Zaměstnanec působil naprosto profesionálně.
 - Procentuální hodnocení: 100%

- Prodejna Elektro, OC Nový Smíchov, Praha 5
 - Reakce zaměstnance po otázce na produkt: Zaměstnanec mi začal bez jakýchkoli dalších otázek nabízet nejbližší produkt.
 - Chování zaměstnance: Výborné znalosti zaměstnance, vystupování však nebylo zcela profesionální.
 - Procentuální hodnocení: 80%

- Prodejna Elektro, NC Eden, Praha 4
 - Reakce zaměstnance po otázce na produkt: Zaměstnanec začal ihned nabízet produkt.
 - Chování zaměstnance: Zaměstnanec byl přesvědčivý, nicméně technický popis produkt viditelně četl ze štítku.
 - Procentuální hodnocení: 80%

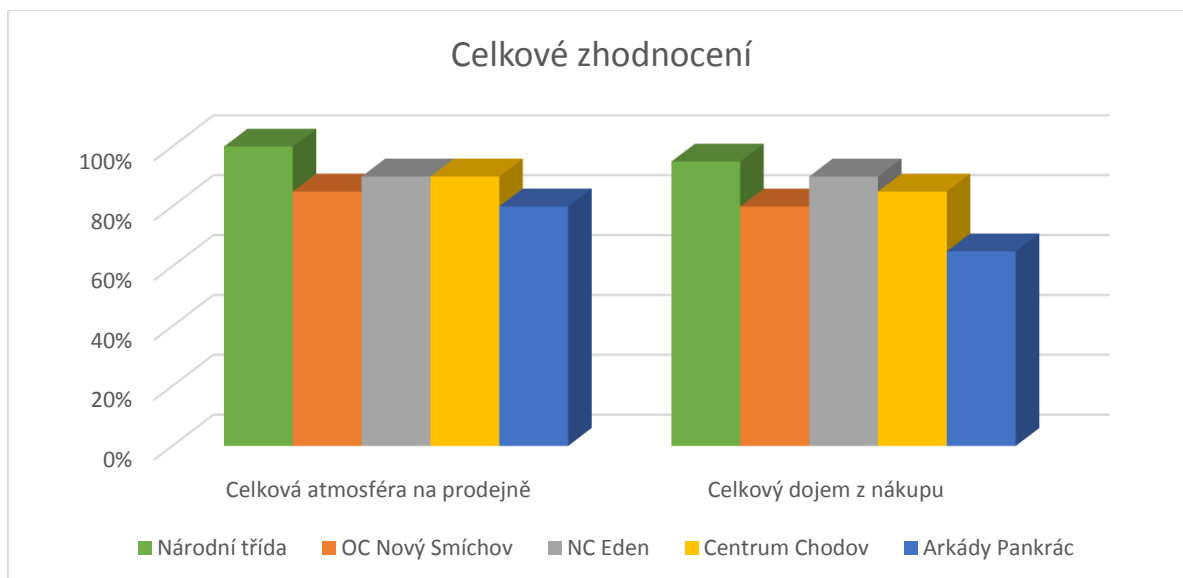
- Prodejna Elektro, Centrum Chodov, Praha 4
 - Reakce zaměstnance po otázce na produkt: Zaměstnanec se ihned ujišťoval, o jaký výrobek bych měl zájem a bral mě rovnou k dražším produktům, které byly ve slevě.
 - Chování zaměstnance: Zaměstnanec byl poněkud nervózní, ale dobré znalosti.
 - Procentuální hodnocení: 85%

- Prodejna Elektro, Arkády Pankrác, Praha 4
 - Reakce zaměstnance po otázce na produkt: První dva oslovení zaměstnanci nevěděli nic o produktu a odkázali mě na kolegu. Po 15 minutách čekání přišel zaměstnanec, který mně o výrobku podal informace. Jeho první reakcí byla otázka na typ produktu.
 - Chování zaměstnance: Zaměstnanec působil profesionálně, nicméně neměl úplné znalosti.
 - Procentuální hodnocení: 90%



Graf 3.4. Elektro – Prodej produktu (zdroj: vlastní výzkum)

Po rozhovoru s prodejcem bylo hodnoceno chování prodavače/ky na pokladně. Jenom v jedné prodejně, a to na prodejně v OC Nový Smíchov, byla k nákupu nabídnuta nákupní taška. Taktéž pouze na jedné prodejně, v OC Chodov, byl nabídnut nějaký další produkt k nákupu. Zde pokladní nabídla časopis, který si společnost Elektro vydává. V každé prodejně pokladní poděkoval/a a po nákupu se rozloučil/a slovy „na shledanou“. Pouze v prodejnách v nákupním centru Eden a obchodním centru Chodov se pokladní při prodeji usmál/a.



Graf 3.5. Elektro – Celkové zhodnocení (zdroj: vlastní výzkum)

V celkovém hodnocení dopadla nejlépe prodejna na Národní třídě. Tomu napomohl profesionální přístup a ochota personálu. Nejhůře na tom byla prodejna v obchodním centru Arkády Pankrác.

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu bylo poznání úrovně poskytování služeb v prodejnách společnosti Elektro, hodnocení jednotlivých prodejen, porovnání prodejen mezi sebou a návrh možnosti zlepšení pro jednotlivé prodejny. V následujícím textu budou vyhodnoceny výzkumné otázky.

1) Jaká je míra profesionality prodejců ve společnosti Elektro?

Celkově byla dle hodnocení profesionalita personálu největší v prodejně na Národní třídě. Personál byl ochotný a jeho nabídka nejvíce přesvědčila Mystery Shoppera ke koupi produktu. Důvodem může být poloha prodejny. Na Národní třídě se pohybují mimo jiné lidé, kteří mají zájem o zboží s vyšší přidanou hodnotou, ze kterých má společnost Elektro větší profit. Pokud si tento fakt uvědomil manažer prodejny, mohl dát při výběru zaměstnanců přednost kvalitním a profesionálním prodejcům. Dalším faktorem pro vysoké hodnocení mohla být velikost prodejny, která byla oproti jiným méně než poloviční. Proto mají zaměstnanci o zákaznících větší přehled a proto jim mohou být lépe k dispozici.

2) Čím mohou být ovlivněny znalosti a profesionalita prodejců ve společnosti Elektro?

Po zahájení rozhovoru s prodejcem byla míra profesionality prodejců na dobré úrovni. Pokud Mystery Shopper narazil na brigádníka, byl odkázán na kolegu, který o produktu věděl více. Zde pak přicházeli na řadu osobní schopnosti komunikace prodejce a znalosti produktů. Ve

všech prodejnách získal Mystery Shopper i cenné informace z praxe, nebo z osobního života a také doporučení, která se odvozovala od názorů prodejce. Získání velkého množství osobních názorů mohlo být zapříčiněno faktem, že všichni zaměstnanci, se kterými Mystery Shopper mluvil, byly muži a produkt – reproduktor je spíše více vyhledáván muži. Pokud by byl Mystery Shopping prováděn na produkt z kategorie bílého zboží, nebo z kuchyňské elektroniky, lze předpokládat, že by více osobních zkušeností měli mezi zaměstnanci ženy.

Profesionalita pokladních mohla být ovlivněna dnem, ve kterých byl Mystery Shopping prováděn. Jelikož byly všechny výzkumy prováděné o víkendu, v odpoledních hodinách, mohli být zaměstnanci na pokladně frustrováni prací o víkendu a nemuseli být v takovém pracovním nasazení jako v týdnu. Tím je možné vysvětlit malou míru nabídek rozšířeného prodeje, nákupních tašek a celkově málo optimistickým pohledem pokladní/ho.

3.2.4. Fáze IV – prezentace výsledků zadavateli, doporučení pro zadavatele

Doporučení pro zadavatele – společnost Elektro

3) Jaká zlepšení lze společnosti Elektro doporučit?

Dle výzkumu provedeného ve společnosti Elektro metodou Mystery Shopping lze společnosti doporučit tyto kroky:

- Školení stávajících zaměstnanců

Zaměstnanci by měli být poučeni o chování na prodejně před zákazníkem, pro zamezení vyřizování soukromých telefonů, povídání si mezi sebou o mimopracovních tématech a jiných. Zároveň by toto mělo být kontrolováno manažerem prodejny a měla by být zvolena opatření pro odstranění těchto problémů.

Dále by měli být zaměstnanci poučeni o přístupu k zákazníkovi, který by neměl na prodejce čekat, ale on sám by se mu měl nabídnout s pomocí. Pro některé zákazníky může být tento krok nepříjemný, ale pro některé zákazníky může nezájem prodejce znamenat signál pro přechod ke konkurenci.

Pro školení o produktech, které by měli zaměstnanci znát, by bylo vhodné zvolit například interaktivní nebo zábavnou formu, pomocí které by se prodejce naučil více o nabízeném zboží. Vhodnou formou může být e-learning, díky kterému se mohou zaměstnanci učit doma, v jimi

vybraný čas a výsledky jsou pro zaměstnavatele snadno měřitelné. Je poté na zaměstnanci a jeho schopnostech prodat zboží, aby výrobek správně zákazníkovi nabídl.

Pro eliminování frustrace z práce o víkendu by bylo vhodné zvolit nějaký motivační program, díky kterému by byly hodiny strávené v práci ve dnech volna dostatečně vynahrazeny.

- Výběr vhodných zaměstnanců

Pokud chce mít zaměstnavatel na prodejně opravdu kvalitní a profesionální tým prodejců, je nutné, aby hledal dobré prodejce již při výběru zaměstnanců. Důležité jsou rozhodně předchozí zkušenosti s prodejem a komunikací se zákazníky. Dalším kritériem by měla být technická znalost a všeobecný přehled o výrobcích v daném odvětví. Pro získání dobrých prodejců je také vhodné využít výběr zaměstnanců pomocí assessment centra, díky kterému lze posoudit, jak je zájemce o práci schopný a komunikativní.

Po přijetí zaměstnance je nutné jej řádně proškolit a zasvětit do firemní kultury. Pozitivní naladění prodejce a jeho dobré znalosti mají také pozitivní vliv na zákazníky a mohou být klíčem k úspěšným prodejům.

Závěr

Cílem práce bylo přiblížení metody výzkumu Mystery Shopping a pomocí výzkumu prezentovat jeho přínos pro zadavatele. Ten dle výsledků může zjistit, jak dále školit své zaměstnance, jak zlepšit přístup k zákazníkovi a kde jsou případné nedostatky v prodeji produktů. Z uvedených grafů lze přehledně a rychle posoudit, jak si při prodeji vede vybraná prodejna a ze slovních popisů grafů lze získat bližší informace o fiktivním nákupu.

V průběhu práce byly podány informace o strategickém marketingu, jeho využití, plánování, cílech a marketingových strategiích. Mezi zmíněnými pojmy lze vyzdvihnout ty nejdůležitější, jako jsou marketingový mix, produktová strategie, distribuční strategie, cenová strategie a komunikační strategie. Dále se bakalářská práce zabývala samotným Mystery Shoppingem jako metodou výzkumu trhu. Mystery Shopping byl charakterizován, byly popsány jeho techniky a jednotlivé fáze výzkumu.

V praktické části bakalářské práce byl proveden výzkum metodou Mystery Shopping ve společnosti Elektro. Cílem výzkumu bylo poznání úrovně poskytování služeb v prodejnách společnosti, zachycení úrovně profesionality personálu, jeho ochotu, schopnost nabídnout a prodat produkt. Dále bylo provedeno hodnocení jednotlivých prodejen, porovnání prodejen mezi sebou a byl podán návrh na možnost zlepšení pro jednotlivé prodejny. Byl připraven scénář nákupu pro Mystery Shoppera, který měl za úkol provést rozhovor s prodávčem a zhodnotit, jak nákup v prodejně probíhal. Pro hodnocení byl vytvořen dotazník pro Mystery Shoppera, kde hodnotitel ihned po provedení fiktivního nákupu vyplnil získané informace. Dotazník obsahoval shrnutí chování personálu při vstupu do prodejny a při pohybu po prodejně, dále hodnocení rozhovoru s prodejcem a profesionalitu personálu na pokladně. Posledními položkami dotazníku bylo celkové procentuální zhodnocení atmosféry na prodejně a celkového dojmu z nákupu.

Doporučení pro zadavatele výzkumu bylo rozděleno na dvě části. Na doporučení pro školení stávajících zaměstnanců a na doporučení při výběru vhodných zaměstnanců. Celkově by měli být zaměstnanci více školeni v chování před zákazníkem, komunikaci s ním a v přístupu k zákazníkovi. Zaměstnanci by mohli být více motivováni pro lepší přístup k práci a tím k zvýšení efektivnosti prodeje. Doporučení mohou přinést zlepšení kvality poskytovaných služeb a zvýšení spokojenosti nových a stávajících zákazníků.

Seznam použité literatury:

- [1] BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ. *Mystery shopping: prolegomena*. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketingový výzkum*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011, 320 s. ISBN 978-80-86730-75-2.
- [3] FORET, Miroslav. *Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
- [4] HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 80-247-0447-1.
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta, Dita STEJSKALOVÁ a Hana ŠKAPOVÁ. *Strategie firemní komunikace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 233 s. ISBN 80-85943-99-9.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica, 2005, 209 s. ISBN 80-245-0902-4.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [8] KOŠŤAN, Pavol a Oldřich ŠULEŘ. *Firemní strategie: plánování a realizace*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2002, 124 s. ISBN 80-722-6657-8.
- [9] KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [10] MCDANIEL, C., Gates, R. *Marketing Research: The Impact of the Internet*. 5th edition, South-Western, 2002. ISBN 978-0-470-00357-2
- [11] MEFFERT, Heribert. *Marketing*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 551 s. ISBN 80-716-9329-4.
- [12] STRNAD, Pavel a Jaroslava DĚDKOVÁ. *Strategický marketing*. Vyd. 2. Liberec: Technická univerzita, 2004, 127 s. ISBN 80-708-3826-4.
- [13] SVOBODA, Václav. *Public relations moderně a účinně*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 80-247-2866-4.

Dostupné z internetu:

- [14] HASSAN, Shahizan, Siti Zaleha Ahmad NADZIM a Norshuhada SHIRATUDDIN. *Strategic Use of Social Media for Small Business Based on the AIDA Model: Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2015, č. 172. ISSN 1877-0428. Dostupné z:<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042815004000>.
- [15] IPSOS CEM: mystery shopping. *IPSOS s.r.o. - výzkumná agentura* [online]. 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z:<http://www.ipsos.cz/ipsos-cem/obsah/#mystery-shopping>
- [16] ÚVOD DO MYSTERY SHOPPINGU. *MysteryShopping REPORT* [online]. 2003 [cit. 2015-04-15]. Dostupné z:<http://www.mystery-shopping.cz/>
- [17] Robert C. Ford, Gary P. Latham, Gwen Lennox, Mystery shoppers: A new tool for coaching employee performance improvement, *Organizational Dynamics*, Volume 40, Issue 3, July–September 2011, Pages 157-164, ISSN 0090-2616, Dostupné z: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261611000313>

Seznam obrázků, tabulek a grafů:

- Seznam obrázků:

Obr. 1.1 Marketing jako duální koncepce tržně orientovaného řízení podniku	5
Obr. 1.2. Vzájemné závislosti mezi podnikovým strategickým plánováním, marketingovým strategickým a operativním plánováním.....	7
Obr. 1.3. Analýza tržních mezer.....	10
Obr. 1.4. Schéma plánu podpory prodeje	22

- Seznam tabulek

Tab. 1.1. Obecné strategické alternativy	12
Tab. 1.2. Složky marketingového mixu: 4P a 4C	14
Tab. 1.3. Nástroje komunikace se spotřebitelem.....	19

- Seznam grafů

Graf 3.1. Elektro – Přivítání zákazníka	33
Graf 3.2. Elektro – Oslovení a nabídka pomoci	34
Graf 3.3. Elektro – Hodnocení prodejce.....	35
Graf 3.4. Elektro – Prodej produktu	37
Graf 3.5. Elektro – Prodej zhodnocení	38

Seznam příloh

1) Dotazník pro Mystery Shoppera.....	45
2) Souhrn výzkumných dat	48

1) Dotazník pro Mystery Shoppera

Mystery shopping - dotazník k výzkumu				
<p>Hodnocení návštěvy provádějte pomocí tzv. indexu. To znamená, že u každé položky zapíšete odpovídající počet bodů. Rozmezí bodů je stanoveno u každé položky. Pokud je položka zaměřena na subjektivní hodnocení, hodnotte odpovídajícím počtem procent. U otevřených otázek odpovídejte stručným hodnocením. Dotazník vyplňujte až po provedení návštěvy prodejny.</p>				
Hodnotící položka			Rozmezí bodů	Počet bodů
1)	PŘIVÍTÁNÍ ZÁKAZNÍKA, POZDRAV - USKUTEČNĚNÍ	Po vstupu do prodejny by Vás měl/a pozdravit pokladní, který/á je obvykle nejbliže vchodu do prodejny. Pozdravil/a pokladní?	0 - 1	
		Byla zde fronta zákazníků?	0 - 1	
		Pokud ano, pozdravil/a pokladní ve chvíli, kdy přijdete k pokladně zaplatit nákup?	0 - 1	
		Zaškrtněte, pokud není možné hodnotit z důvodu absence pokladny u vstupu. Případně přeskočte položku č. 1		
2)	PŘIVÍTÁNÍ ZÁKAZNÍKA OD POKLADNÍ/HO, POZDRAV - KVALITA POZDRAVU	Usmál/a se prodavač/ka při pozdravu?	0 - 1	
		Pozdravil/a slovy "dobrý den"?	0 - 1	
		Uveďte, jak na vás přivítání působilo:		
3)	POZDRAV - DALŠÍ ZAMĚSTNANCI	Pozdravili Vás všichni zaměstnanci, se kterými jste během návštěvy prodejny navázal/a oční kontakt?	0 - 1	
4)	ZÁJEM O ZÁKAZNÍKA A PRÁCI NA PRODEJNĚ	Nevěnovali se zaměstnanci na prodejně svým soukromým záležitostem? (vyřizování soukromých telefonů, svačení, pití kávy, povídání si mezi sebou o mimopracovních tématech)	0 - 1	
		Pokud ano, vypište jakým:		
5)	OSLOVENÍ A NABÍDKA POMOCI	Pokud se poblíž nachází nějaký zaměstnanec – v tomto případě vyčkejte cca 30s. a dejte neverbálně (hledáním v regálu, očním kontaktem...) najevo, že potřebujete pomoc. V ideální případě by Vás během této doby měl zaměstnanec aktivně oslovit a zjistit Váš požadavek. Oslovil vás během 30s?	0 - 2	

		Pokud se aktuálně poblíž nenachází žádný zaměstnanec – v tomto případě vyčkejte cca 2 minuty a dejte neverbálně (hledáním v regálu, očním kontaktem...) najevo, že potřebujete pomoc. V ideální případě by nějaký zaměstnanec měl během této doby do uličky přijít a oslovit Vás. Oslovil vás do 2 minut?	0 - 2	
6)	OTÁZKY PRODEJCE A NASLOUCHÁNÍ ZÁKAZNÍKOVI	Sdělte zaměstnanci svůj požadavek - ve stručné nekonkrétní formě. Zaznamenejte reakci zaměstnance:		
		Zeptal se prodejce na cenovou hladinu výrobku?	0 - 1	
		Položil prodejce nějakou doplňující otázku k požadavku?	0 - 2	
7)	PŘEDVEDENÍ DOPORUČENÝCH PRODUKTŮ	Doprovodil vás zaměstnanec k výrobku?	0 - 1	
		Předvedl/předal vám výrobek do ruky?	0 - 1	
8)	MOTIVACE K PRODEJI	Zdůvodnil zaměstnanec, proč Vám nabízí právě tento výrobek?	0 - 2	
		Popsal technický popis výrobku?	0 - 2	
		Přidal nějakou osobní zkušenost s výrobkem?	0 - 2	
9)	SMĚŘOVÁNÍ JEDNÁNÍ K UZAVŘENÍ OBCHODU	Směřovala komunikace k uzavření obchodu? – tj. položil zaměstnanec v závěru otázky/věty typu: „vezmete si tento výrobek?“, „který z těchto výrobků si vyberete?“	0 - 2	
10)	PROFESIONALITA PRODEJCE, PŘESVĚDČIVOST	Zakoupil/a byste si výrobek na základě jednání zaměstnance?	0 - 1	
		Vystupoval zaměstnanec profesionálně, přirozeně a přesvědčivě?	0 - 2	
		Popište chování zaměstnance, zhodnoťte procentuálně dojem ze zaměstnance:		
11)	BALENÍ ZBOŽÍ DO TAŠEK	Byla Vám nabídnuta nákupní taška?	0 - 1	
12)	ROZŠÍŘENÝ PRODEJ	Bylo Vám nabídnuto nějaké jiné zboží (v akci, sezónní) na pokladně?	0 - 1	
13)	PODĚKOVÁNÍ, ROZLOUČENÍ SE ZÁKAZNÍKEM	Poděkoval/a pokladní?	0 - 1	
		Podíval/a se na Vás, usmál/a se?	0 - 1	
		Rozloučil/a se slovy „na shledanou“?	0 - 1	

14)	ATMOSFÉRA NA PRODEJNĚ	Zhodnoťte procentuálně atmosféru na prodejně.	
		Zhodnoťte procentuálně dojem z nákupu.	
Mystery shopping proveden v prodejně:			
Datum provádění Mystery Shoppingu:			
Jméno a podpis Mystery Shoppera:			

2) Souhrn výzkumných dat

	Národní třída	OC Nový Smíchov	NC Eden	Centrum Chodov	Arkády Pankrác
Pozdrav při vstupu do prodejny	1	0	1	0	0
Byla zde fronta zákazníků	0	0	0	1	0
Pokud ano, pozdravil/a pokladní po příchodu k pokladně	0	0	0	1	1
Úsměv prodavače/ky při pozdravu	0	0	1	1	0
Pozdrav - "Dobrý den"	1	1	1	1	1
Pozdrav ostatních zaměstnanců	1	0	1	0	0
Vyřizování soukromých záležitosti zaměstnanců	0	1	0	1	1
Oslovení do 30s - zaměstnanec poblíž	-	0	-	-	-
Oslovení do 2 minut - zaměstnanec není poblíž	2	-	2	0	0
Dotaz na cenu požadovaného produktu	0	0	0	0	0
Byla položena doplňující otázka	1	0	1	2	2
Doprovazení k výrobku	1	1	1	1	1
Předvedení výrobku	1	1	1	1	1
Zdůvodnění nabídky výrobku	2	2	2	2	2
Popis technických parametrů výrobku	2	2	1	2	2
Osobní zkušenost s produktem	2	1	2	2	1
Směrování k uzavření obchodu	1	0	0	2	0
Zakoupil by si MS výrobek	1	1	1	1	1
Byl zaměstnanec profesionální	2	1	1	1	2
Byla nabídnuta nákupní taška	0	1	0	0	0
Byl nabídnut rozšířený prodej	0	0	0	1	0
Poděkoval/a pokladní	1	1	1	1	1
Usmál/a se pokladní	0	0	1	1	0
Rozloučení slovy "na shledanou"	1	1	1	1	1
Celková atmosféra na prodejně	100%	85%	90%	90%	80%
Celkový dojem z nákupu	95%	80%	90%	85%	65%