



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Využití metody Mystery Shopping ve vybrané společnosti

Application of the Mystery Shopping Method in Selected  
Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Řízení a ekonomika průmyslového podniku

## **VEDOUcí PRÁCE**

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

SÝKORA  
MICHAEL

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Sýkora	Jméno:	Michael	Osobní číslo:	469395
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Ekonomika a management				
Studijní obor:	Řízení a ekonomika průmyslového podniku				

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Využití metody Mystery Shopping ve vybrané společnosti

Název bakalářské práce anglicky:  
Application of the Mystery Shopping Method in Selected Company

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Definování metody Mystery Shopping a její následné využití pro zhodnocení kvality služeb poskytovaných vybranou společností. Návrh doporučení pro zlepšení současného stavu.  
PŘÍNOS: Posudek o kvalitě služeb, poskytovaných vybranou společností a doporučení pro zlepšení.  
OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - marketing služeb; marketingový výzkum; mystery shopping; 3. Praktická část - Aplikace výzkumné metody, návrh doporučení; 4. Závěr

Seznam doporučené literatury:  
JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: strategie a trendy. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2013.  
KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Marketing management: 4. vyd. Praha: Grada, 2013.  
TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 2017.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014.

Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Petra Jílková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií

Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2018      Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2019  
Platnost zadání bakalářské práce: 30.9.2020

Podpis vedoucí(ho) práce      Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry      Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

↑ 4 -10- 2019

\_\_\_\_\_      \_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání      Podpis studenta(ky)

SÝKORA, Michael. Využití metody Mystery Shopping ve vybrané společnosti.  
Praha: ČVUT 2020. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze,  
Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

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

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

V Praze dne: 15. 05. 2020

Podpis:



## **Poděkování**

Chtěl bych poděkovat své vedoucí bakalářské práce, Ing. Petře Jílkové, Ph.D, za cenné rady, odborné vedení a celkovou pomoc při zpracování této práce.

# **Abstrakt**

Cílem této práce je zhodnotit kvalitu služeb, poskytovaných v sektoru online nákupu potravin. Dílčí cíle jsou porovnání zkoumaných společností mezi sebou, odhalení jejich slabých stránek a navrnutí řešení pro jejich nápravu. V teoretické části této práce jsou poskytnuty podklady pro tvorbu kritérií hodnocení a pro průběh marketingového výzkumu. Jedna kapitola teoretické části je věnována metodě Mystery Shopping, pomocí které výzkum probíhal. V praktické části jsou nejprve uvedeny cíle výzkumu a výzkumné otázky. Dále jsou zde představeny zkoumané společnosti. V hlavní úsek praktické části je věnován vyhodnocení výsledků. Poslední úsek praktické části tvoří závěrečná doporučení.

## **Klíčová slova**

Mystery shopping, marketingový výzkum, marketingový mix, kvalita služeb, dotazník.

# **Abstract**

The aim of this thesis is to evaluate the quality of service, provided in the sector of online grocery shopping. The partial goal is to compare the companies, to reveal their potential weak points and to provide possible solutions for their improvement. The theoretical part of this thesis provides background for creation of evaluation criteria and for the course of research. One chapter of the theoretical part is devoted to the Mystery Shopping method, which was used to implement the research. First section of the practical part consists of research goals, research questions and introduction of researched companies. Major portion of the practical part contains an evaluation of research results. Last section of the practical part contains final recommendations.

## **Key words**

Mystery shopping, marketing research, marketing mix, quality of service, questionnaire.



# Obsah

<b>Úvod.....</b>	<b>5</b>
<b>1 Marketing služeb .....</b>	<b>8</b>
1.1 Marketingový mix .....	8
1.2 Produkt .....	9
1.3 Cena .....	11
1.4 Distribuce .....	12
1.5 Komunikace .....	13
1.6 Lidé .....	14
1.7 Materiální prostředí .....	15
1.8 Procesy .....	16
<b>2 Marketingový výzkum.....</b>	<b>17</b>
2.1 Marketingový výzkum jako součást MIS .....	17
2.2 Marketingové informace .....	19
2.3 Definice problému a cílů.....	20
2.4 Příprava výzkumu .....	22
2.5 Kvantitativní a kvalitativní výzkum .....	25
2.6 Hlavní metody marketingového výzkumu .....	26
2.6.1 Pozorování.....	26
2.6.2 Experiment.....	27
2.6.3 Dotazování .....	28
<b>3 Mystery Shopping.....</b>	<b>31</b>
3.1 Co je mystery shopping .....	31
3.2 Historie mystery shoppingu .....	32
3.3 Metodologie .....	33
3.4 Výzkumné dokumenty .....	34
3.5 Mystery shoppeři .....	36
<b>4 Aplikace výzkumné metody Mystery Shopping.....</b>	<b>38</b>
4.1 Představení společností .....	38
4.2 Příprava výzkumu .....	40
4.2.1 Kategorie hodnocených kritérií.....	40

4.2.2	Výzkumné dokumenty.....	42
4.2.3	Harmonogram nákupů .....	43
4.3	Vyhodnocení výsledků .....	44
4.4	Shrnutí výsledků a odpovědi na výzkumné otázky.....	59
4.5	Závěrečná doporučení .....	62
<b>Závěr</b>	.....	<b>64</b>
<b>Seznam použité literatury</b>	.....	<b>65</b>
<b>Elektronické zdroje</b>	.....	<b>65</b>
<b>Seznam tabulek</b>	.....	<b>70</b>
<b>Seznam příloh</b>	.....	<b>70</b>
<b>Evidenc</b>	<b>výpůjček.....</b>	<b>78</b>

# Úvod

Jako téma této bakalářské práce byla zvolena metoda Mystery Shopping a její využití pro zhodnocení kvality služeb, poskytovaných společnostmi Košík.cz, Rohlík.cz a iTesco. Motivací pro zkoumání těchto společností je současná koronavirová krize, kvůli které znatelně vzrostla důležitost služeb, které tyto e-shopy poskytují. Metoda Mystery Shopping pak byla zvolena, protože představuje variabilní nástroj, kterým lze zkoumat různé oblasti nákupního procesu, který je pro nakupování na e-shopech specifický.

Cílem této práce je porovnat, jak se liší kvalita poskytovaných služeb mezi výše zmíněnými společnostmi, odhalit případné slabé stránky jednotlivých společností a navrhnout řešení, jak tyto slabé stránky zlepšit. Aby bylo možné dosáhnout těchto cílů, budou v rámci výzkumu budou hledány odpovědi na následující výzkumné otázky: Která ze společností poskytuje celkově nejvyšší úroveň služeb? V čem tato společnost převyšuje ostatní? Jak se liší kvalita služeb, poskytovaná zákaznickými linkami, ve večerních a odpoledních hodinách? Jaké jsou rozdíly v kurýrní službě pro zákazníky v Praze a mimo Prahu? Která ze společností poskytuje celkově nejhorší úroveň služeb? Co jsou největší nedostatky této společnosti?

V první kapitole teoretické části bakalářské práce bude věnována pozornost marketingu služeb. Popsán bude marketingový mix služeb a jednotlivé nástroje, z kterých se skládá. Tím bude položen základ, na kterém budou později postavena zkoumaná kritéria v praktické části. Při tvorbě této kapitoly bylo čerpáno především z knihy Marketing služeb – efektivně a moderně (Vašítková, 2014). Druhá kapitola se bude zabývat marketingovým výzkumem. Po uvedení marketingového výzkumu do širšího kontextu budou popsány některé důležité principy, kterými by se měl správný marketingový výzkum řídit, jak by měla správně probíhat příprava výzkumu a popsány bude rovněž základní metody sběru dat. Nejužitečnějšími zdroji pro tvorbu této kapitoly byly hlavně knihy Marketingový výzkum (Tahal a kol., 2017) a Moderní metody a techniky marketingového výzkumu (Kozel a kol., 2011). Zbytek teoretické části pak bude zaměřen na metodu Mystery Shopping. Kromě hlavních principů a základních dokumentů, které se při Mystery Shoppingu používají, bude věnována pozornost také roli mystery shoppera a různým variantám použití této metody. Hlavním zdrojem informací při tvorbě této kapitoly byla kniha Psychologie práce a organizace (Wagnerová a kol., 2011).

V praktické části této práce bude použita metoda Mystery Shopping pro zhodnocení kvality služeb e-shopů s potravinami. Nejdříve budou formulovány cíle výzkumu a výzkumné hypotézy. Dále budou představeny společnosti, které budou objektem zkoumání. V rámci přípravy výzkumu pak budou nejprve popsány kategorie kritérií, na jejichž základě budou společnosti hodnoceny a následně budou definovány výzkumné dokumenty, nutné k realizaci výzkumu. Sběr dat proběhne prostřednictvím testování jednotlivých webových stránek, hovorů se zákaznickými linkami obchodů a doručením

objednávek na adresy respondentů. Hlavní úsek praktické části bude věnován vyhodnocení nasbíraných dat, na jejichž základě budou testovány stanovené hypotézy a budou formulována závěrečná doporučení pro zlepšení případných nedostatků, které výzkum odhalí.

# **TEORETICKÁ ČÁST**

# 1 Marketing služeb

Cílem této kapitoly je uvést čtenáře do problematiky marketingu. Pozornost bude věnována primárně různým pojetím marketingového mixu a rozebrání jednotlivých nástrojů, které dohromady tvoří marketingový mix služeb.

Na marketing lze zjednodušeně pohlížet jako na nástroj, pomocí kterého firma identifikuje, předvídá a ovlivňuje potřeby zákazníků a nachází řešení, jak tyto potřeby uspokojit a dosáhnout při tom zisku. Aby bylo marketingové vedení firmy co nejefektivnější, je nutné, aby všechna její oddělení, procesy a činnosti nesly filosofii co nejlepšího obslužení zákazníka. Vzhledem k tomu, že čím dál více lidských činností a interakcí se odehrává prostřednictvím internetu, nelze se divit, že neustále roste důležitost online marketingu. Mladá generace už téměř nevyužívá média, jako je rádio, televize či noviny. Oslovení těchto skupin tak stále častěji probíhá prostřednictvím internetu, např. přes sociální sítě. Další trend, který lze rozeznat v oblasti marketingu je tlak na péči o zákazníka. V dnešní době už nestačí pouze dodat zákazníkovi kvalitní produkt nebo službu. Cílem firmy by mělo být vytváření a udržování dlouhodobého vztahu se zákazníkem, který je pro obě strany prospěšný. Pokud firma zákazníka zná, může mu nabízet produkty a služby, které jsou mu vytvořeny na míru. Výsledná hodnota pro zákazníka je pak mnohem větší než v případě, kdy je mu nabízen produkt, určený masám. Roste tak důležitost zákaznické podpory, pravidelné komunikace a doprovodných služeb.

## 1.1 Marketingový mix

Marketingový mix definoval (Kotler, 2000) jako: "soubor marketingových nástrojů, které firma používá, aby dosáhla svých marketingových cílů na svém cílovém trhu." Původní varianta marketingového mixu, nebo také 4P, jak ji navrhl marketér a akademik E. Jerome McCarthy, nabízí rámec pro vytváření marketingových rozhodnutí. Tato rozhodnutí se týkají nabízeného produktu (product), ceny tohoto produktu (price), komunikace jeho hodnoty (promotion) a jeho distribuce (place). Je přitom zásadní, aby marketingový mix odpovídal strategickému řízení firmy. Jinými slovy, jednotlivá taktická rozhodnutí musí být v souladu s positioningem značky a být vhodná pro cílový segment zákazníků. (Karlíček a kol., 2018, s. 152)

Pojetí 4P podle McCarthyho bylo dlouhou dobu základním kamenem marketingového mixu. Časem ale začal být tento pohled na marketingový mix trochu zastaralý, protože pohlíží na marketing spíše z pohledu poskytovatele než zákazníka. V současnosti ovšem platí, že o produktech a službách rozhoduje zákazník, přičemž si nárokuje jak, kdy a kde chce být obslužen. Pozdější Lauterbornova verze (4C) proto nahlíží na marketingový mix z pohledu zákazníka. Hodnota pro zákazníka (customer value), náklady zákazníka (costs), komunikace této hodnoty (communication) a její dostupnost pro zákazníka (convenience). Díky tomuto přístupu je možné vhodněji zacílit na konkrétní

potřeby trhu, spíše než na masovou veřejnost. (Sciencedirect.com, 2019; Karlíček a kol. 2018, s. 152)

(Vašítková, 2014) uvádí, že původní marketingový mix, obsahující čtyři prvky (4P) pro vytváření účinných marketingových plánů firem poskytujících služby nestačí. Hlavním příčinou jsou typické vlastnosti služeb, jimiž se liší od hmotného zboží. Proto bývají v případě služeb ke klasickému marketingovému mixu připojovány další tři P – materiální prostředí (physical evidence), lidé (people) a procesy (processes). Materiální prostředí vychází z nehmotné povahy služeb. Kvůli nehmotnosti služby nemá zákazník možnost posoudit její kvalitu, předtím, než ji spotřebuje. Pokud tedy službu kupuje, podstupuje spotřebitel kvůli této nevědomosti riziko. Materiální prostředí má proto nabízet důkaz, či příslib kvality služby. Další proměnnou, která vstupuje do procesu nákupu v případě služeb jsou lidé. Ke kontaktu s poskytovatelem služby (zaměstnanci) dochází v určité míře při poskytování jakékoliv služby. To, jak tento kontakt probíhá má přímý vliv na kvalitu této služby, a proto jsou lidé jedním ze zásadních prvků marketingového mixu služeb. Procesy představují další důležitou oblast, která má vliv na kvalitu služby. Jedná se ve své podstatě o zaběhlé postupy, kterými jsou služby poskytovány. Pokud jsou procesy nastaveny správně, vede to k pozitivní zákaznické zkušenosti. Pokud zákazník spokojen není, je nutné provést analýzu procesů poskytování služeb, identifikovat jednotlivé kroky a postupně je zjednodušovat či zlepšovat. (Vašítková, 2014, s.22-23)

## 1.2 Produkt

Produkt lze obecně definovat jako jakékoliv fyzické zboží, služby, zážitky, myšlenky, informace a jejich kombinace pod podmínkou, že mohou být předmětem směny. Důležitou otázkou, týkající se produktu, je možnost diferenciací. Například obyčejné spotřební zboží, typicky se spoustou substitutů, je těžké od sebe nějakým způsobem odlišit. U jiných produktů ovšem existuje možnost pracovat s řadou charakteristik, pomocí kterých se lze od konkurence odlišit a získat tak konkurenční výhodu. Jednou z variant, jak toho dosáhnout, je pomocí různých funkčních benefitů. Může se jednat o rozdíly v kvalitě, použitých materiálech, tvaru, rozměru, výkonu, ale také třeba v míře přizpůsobitelnosti produktu, rychlosti doručení, nebo celé řadě doprovodných služeb. Konkurenční výhodu lze ovšem nabýt také pomocí tzv. emocionální diferenciací, kde hraje hlavní roli design a estetika produktu. Design může představovat zásadní konkurenční výhodu například u výrobců elektronických přístrojů, nábytku, obuvi, nebo například v automobilovém průmyslu. Dokonce i v případě služeb nabízí design možnost emocionální diferenciací. Nejedná se přitom o produkt samotný, nýbrž o vzhled prodejního místa. Je proto důležité, aby firma pečlivě zvolila charakteristiky, které má její produkt mít. Klíčovým faktorem je přitom hodnota, získaná zákazníkem díky koupi produktu. (Karlíček a kol., 2018, s. 154-157)

(Kotler et al, 2007, s.615-616) rozděluje produkt na tři základní úrovně, zvyšující hodnotu pro zákazníka. Základní produkt je nejnižší úrovní a představuje jádro celkového

produktu. Měl by poskytovat odpověď na otázku: Co vlastně kupující doopravdy kupuje? Jedná se tedy o konkrétní přínosy, které zákazníci vyhledávají a chtějí pomocí nich uspokojit své potřeby. Na základě těchto přínosů se následně vytváří vlastní produkt. Tato úroveň už zahrnuje charakteristiky, které definují konkrétní produkty a navzájem je od sebe odlišují. Kotler popisuje 5 takových charakteristik: kvalita produktu, funkce výrobku či služby, design, název značky a balení. Cílem je, aby byl pomocí těchto atributů poskytnut požadovaný základní přínos. Kolem základního a vlastního produktu je pak třeba vybudovat rozšířený produkt. Toho je dosaženo prostřednictvím vhodné nabídky doplňkových služeb a přínosů. Může se jednat například o záruku, návod, bezplatnou telefonní linku, ale i doručení nebo instalaci produktu.

Pro služby je typické, že se jedná o složitý produkt, obsahující několik základních prvků. První částí jsou materiální prvky – hmotné složky služby. Ty umožňují její poskytnutí, nebo doplnění. Druhou složkou služby jsou smyslové požítky – zvuky, vůně, barvy, chutě. Poslední součástí služeb jsou psychologické výhody nabídky. Ty jsou ryze subjektivní, a proto pro každého zákazníka představují něco jiného. Typicky se nabídka služeb jednotlivých organizací skládá z tzv. klíčového (základního) a periferního (doplňkového) produktu. Základní produkt představuje hlavní důvod koupě služby, zatímco doplňkový produkt přidává jakousi nadstavbu a tím hodnotu služby jako celku zvyšuje. Jako doplňkovou službu tak lze chápat například nabídku čtení při čekání u kadeřníka. (Vašítková, 2014, s.78)

Je vhodné zmínit ještě tzv. model životního cyklu produktu, popisující 4 různé fáze, kterých dříve či později každý produkt dosáhne. Jedná se o fáze uvedení na trh, růstu, zralosti a úpadku. Jednotlivé fáze jsou spojeny s různými problémy a charakteristikami, a proto také vyžadují různé marketingové postupy. Uvedení na trh bývá spojené s pomalým růstem tržeb a záporným ziskem. To je často dáno velkými investicemi do marketingové komunikace. Firma musí vysvětlit přínos svého produktu nejen zákazníkům, ale i distributorům. Konkurence v této fázi není moc vysoká. Další fáze nastává pouze v případě, že byl produkt úspěšně uveden na trh. Karlíček však uvádí, že podle některých odhadů dokonce 80 % nových produktů končí neúspěchem. Fáze růstu je typicky spojována s velmi rychle rostoucí poptávkou po produktu. Díky tomu samozřejmě rychle rostou i tržby a zisk. Zároveň se v tuto chvíli ale většinou do hry dostává i konkurence, která vstupuje na trh se snahou kopírovat úspěšnou strategii inovátora. Kvůli tomu jsou firmy nuceny dále zdokonalovat svůj produkt a více investovat do marketingové komunikace, aby dokázaly vyzdvihnout přednosti svého produktu nebo značky. Další fází je fáze zralosti. Ta je typicky nejdelší z celého cyklu a spojena je především s pomaleji rostoucími tržbami a klesajícím ziskem. To je způsobeno nasycením trhu a velkou intenzitou konkurence. Firmy v této fázi často nadále investují do inovací a komunikace, ale také přistupují k snižování cen. Kvůli vysoké konkurenci některé méně úspěšné firmy z trhu odcházejí. Poslední fáze je nazývána fáze úpadku. V tomto



momentu produkt přestává být ziskový a tržby zpravidla rychle klesají. Na trhu se objevil substitut pro stávající produkt a čím dál více spotřebitelů na něj přechází. Většina firem tak stahuje produkt ze své nabídky. (Karlíček a kol., 2018, s.161-162)

### 1.3 Cena

Cena představuje velmi důležitý prvek marketingového mixu, protože je to jediný nástroj, který vytváří výnosy firmy. Všechny ostatní prvky marketingového mixu jsou spojeny s náklady. Dalším specifickým je možnost cenu rychle změnit, což z ní činí také velmi flexibilní nástroj. Cenová politika má vliv nejen na zisk firmy, ale také ovlivňuje vnímanou hodnotu produktu zákazníkem. Zároveň je cena peněžním vyjádřením hodnoty produktu. Odráží se v ní zájmy jak kupujících, tak prodávajících a nemusí být kontrolována jen firmou nebo trhem, ale i například státem, pokud je to z nějakého důvodu potřeba. Dále také cena může ovlivňovat image značky. (Vaščíková, 2014, s.94; Jakubíková, 2013, s.270-272)

Nejdůležitější faktory, které musí firma zohlednit při tvorbě cen jsou náklady, ceny konkurence a hodnota vnímaná zákazníky. Nejnižší možná hranice ceny je dána čistě náklady. Firma se sice může uchýlit ke krátkodobému snížení ceny i pod tuto hranici, ale nejedná se o dlouhodobě udržitelný stav. Pokud firma stanovuje cenu svých výrobků právě podle nákladů, jedná se o přírážkovou metodu tvorby cen. V takovém případě jsou jednotkové náklady na produkt navýšeny o požadovanou ziskovou marži. Stanovení ceny touto metodou je nesporně jednoduché, nicméně nezohledňuje ceny konkurence ani subjektivní vnímání hodnoty produktu zákazníkem. Špatné stanovení ceny pak může vést k nižším ziskům (v případě kdy by byli zákazníci ochotni zaplatit za produkt víc, než je jeho cena), nebo nekonkurenceschopnosti (pokud je cena vyšší než u konkurence). Obecně tedy metoda stanovení ceny pouze z nákladů není vhodná. Pokud je tedy cílem stanovit co nejvhodnější cenu, je třeba hledět nejen na náklady, ale i poctivě sledovat ceny konkurence a soustavně mapovat hodnotu produktu vnímanou zákazníkem. A právě tato hodnota představuje horní hranici ceny neboli maximální cenu, kterou je zákazník za produkt ochoten zaplatit. V praxi se tato hranice může u různých zákazníků lišit, zejména pokud jde o různé segmenty trhu. Proto platí, že by firma měla svůj cílový trh segmentovat na základě cenové citlivosti a následně na jednotlivých segmentech nastavit odpovídající ceny. (Karlíček a kol., 2018, s.179-181)

Ceny služeb mohou být stanoveny buď objektivně, nebo subjektivně. Objektivně stanovené ceny pracují s jistým fixním poplatkem za konkrétní službu nebo hodinovou sazbu. Celková cena je pak dána vynásobením fixního poplatku počtem spotřebovaných služeb nebo počtem hodin. Výhoda této metody stanovení cen spočívá ve snadnosti a konzistentnosti. Nebere ale v úvahu, jak vnímá hodnotu služby zákazník. U této metody je také nutné mapovat ceny konkurence. Rozdíl při subjektivním stanovení cen je, že jsou objektivně stanovené ceny upraveny na základě hodnoty vnímané zákazníkem. Platí ovšem, že pokud neexistuje pro službu cenová reference z minulosti, stanovují se skutečné ceny často odhadem. Obecně platí, že pokud jsou služby poskytovány

opakovaně a systematicky, je vhodné spíše objektivní stanovení ceny. V případě, že se služby povahou podobají spíše umění, je lepší zvolit subjektivní ocenění služby. (Vaštíková, 2014, s.102-103)

(Karlíček a kol., 2018, s.181-182) zmiňuje 3 základní cenové strategie, mezi kterými mohou firmy volit. Strategie vysoké ceny má za účel oslovovat segment zákazníků, který si potrpí na kvalitu produktů a není přitom příliš citlivý na ceny. Prodávány jsou tak vysoce kvalitní produkty za vysoké ceny, díky čemuž je možné pokrýt vyšší náklady spojené s produkcí těchto produktů. Typicky je nutné zákazníky o vysoké kvalitě produktu informovat, a tak je tato strategie zároveň spojena se značnými investicemi do marketingové komunikace. Úplný opak představuje ekonomická strategie neboli strategie nízké ceny. Ta cílí na zákazníky, kteří upřednostňují co nejnižší cenu a spokojí se s nižší kvalitou produktu. Předpokladem úspěchu ekonomické strategie je masová produkce, neboť je nezbytné, aby firma těžila z úspor z rozsahu. Nižších nákladů lze v některých případech dosáhnout také např. použitím levnějších materiálů nebo omezením doprovodných služeb. Kompromis mezi těmito dvěma variantami nabízí strategie dobré hodnoty. V tomto případě je zákazníkům nabízen kvalitní produkt, ale za nižší cenu než u první strategie. Z toho však vyplývá nevýhoda ve formě nižší ziskové marže. Proto je i u této strategie nutné prodávat produkt ve velkém objemu.

## 1.4 Distribuce

Původní marketingové pojetí distribuce bylo pouze jako dodávání hodnoty (v podobně produktů) zákazníkům. V současném marketingovém pojetí se ovšem může distribuce podílet také na tvorbě hodnoty pro zákazníka. "Cílem distribuce je správným způsobem doručit produkt na místo, které je pro zákazníky nejvýhodnější, v čase, ve kterém chtějí mít produkty k dispozici, v množství, které potřebují, i v kvalitě, kterou požadují". (Jakubíková, 2013, s. 240)

Oproti jiným částem marketingového mixu není distribuce příliš flexibilní nástroj. To znamená, že jakékoliv změny, které firma chce v rámci distribuce provést, by měly být dlouhodobého charakteru a vytvořené na základě pečlivého plánování. (Jakubíková, 2013, s. 240)

Podle toho, jaký firma zvolí počet distributorů, lze rozlišit tři základní distribuční strategie. Při intenzivní distribuci je snahou, aby byl produkt dostupný zákazníkům vždy a všude. Využíváno je proto co největší množství distribučních míst. Hlavní uplatnění má tato strategie na trzích rychloobrátkového zboží, kde firmy usilují o to, aby měl zákazník k jejich produktu co nejjednodušší přístup. Primárním cílem exkluzivní distribuce je naopak vyzdvihnout zážitek, který je zákazníkovi poskytován při koupi zboží. Strategie je většinou využívána při prodeji prémiového či luxusního zboží. Pro umocnění jedinečnosti je často počet distribučních míst omezen na minimum. Díky tomu má firma také možnost ochránit svou značku před znehodnocením a kontrolovat, zda je prodejní místo distributora v souladu s positioningem její značky. Selektivní distribuce představuje střední cestu mezi oběma výše zmíněnými variantami. Počet využívaných

distributorů není zdaleka tak velký jako při intenzivní distribuci, ale zároveň je vybraných distributorů více než při exkluzivní distribuci. (Karlíček a kol., 2018, s.219-220)

Způsoby, kterými se produkty dostávají od výrobců nebo producentů k zákazníkům, se nazývají distribuční cesty. Tyto cesty mohou být ve formě přímého spojení (producent – koncový zákazník) nebo nepřímého spojení, kdy do cesty vstupují tzv. mezičlánky (producent – zprostředkovatel/prostředník – koncový zákazník). V odvětví služeb převládá přímá distribuce, což vyplývá z neoddělitelnosti služby od jejího poskytovatele. V praxi lze však tuto vlastnost služeb mnoha způsoby eliminovat. Vašítková uvádí jako nejběžnější způsob využití prodejních automatů. Typickým příkladem mezičlánku (konkrétně prostředníka) může být maloobchod. Ten nakupuje zboží od velkoobchodu, po nějakou dobu jej vlastní a následně dále prodává. Ve službách je běžnější mezičlánek, nazývaný zprostředkovatel. Pokud zprostředkovatel zaujímá zároveň roli spoluproducenta služby, umožňuje tak spotřebiteli obdržet službu v místě a čase, které mu vyhovuje. Typickým příkladem může být uzavření havarijního pojištění na nový automobil již v autosalonu, při jeho koupi. Autosalon službu zprostředkuje a má z ní nejspíše nějakou provizi, zatímco zákazník ušetří čas, který by strávil pohledáváním této služby zvlášť. (Vašítková, 2014, s.113-114)

Díky zpřístupnění produktů spotřebitelům je tak vytvořena přidaná hodnota, spočívající ve snížení časových, materiálních nebo vlastnických prostojů, jež produkty oddělují od jejich uživatelů. Jednotliví účastníci distribučního řetězce mají ovšem i jiné úkoly, než jen prodej produktu nebo poskytnutí služby zákazníkovi. Patří mezi ně získávání a distribuce informací, vytváření marketingových sdělení týkajících se nabídky, nebo hledání potenciálních zákazníků. Pokud jde o funkce vedoucí k uzavření transakce, jedná se o samotnou fyzickou distribuci zboží nebo odpovědnost za rizika související s fungováním distribučního systému. (Kotler et al, 2007, s.961)

## **1.5 Komunikace**

Při vývoji efektivní marketingové komunikace je nutné nejprve určit cílové publikum. Cílové publikum může představovat jednotlivce, cílové skupiny, nebo obecně veřejnost. Klíčovou charakteristikou je, že se jedná o lidi, kteří buď provádějí nákupní rozhodnutí, nebo ho nějakým způsobem ovlivňují. Pokud je cílové publikum vymezené, následuje stanovení komunikačních cílů. Ty představují požadovanou odezvu publika na komunikační snahu firmy. Nejčastější požadovanou konečnou odezvou publika bývá nákup, nicméně ten se nachází až na konci procesu spotřebitelského rozhodování. Ke komunikačním cílům tak může patřit průnik do povědomí publika (pokud produkt vůbec nezná) nebo posílení znalosti o produktu (pokud není znalost produktu publikem dostatečná, nebo je třeba komunikovat novinky ohledně produktu). Dále může být cílem získání sympatií či preferencí publika (pokud značku znají, ale z nějakého důvodu k ní nechovají sympatie, nebo pouze nemají preference mezi několika různými produkty). Konečným cílem pak bývá přesvědčení publika ke koupi produktu a samotný nákup. S ohledem na komunikační cíle pak probíhá příprava sdělení. Při

tomto kroku je vybírán obsah sdělení, které může apelovat buď na racionalitu publika (faktické důvody proč stojí za to produkt koupit), emocionalitu publika (subjektivní pozitivní či negativní emoce, směřující zákazníka ke koupi produktu) nebo moralitu publika (smysl publika ohledně toho co je "dobré" a "správné"). Důležitá je také struktura a formát sdělení, které by měly být vytvořeny tak aby správně působily na danou cílovou skupinu a podporovaly stanovené komunikační cíle. (Kotler et al, 2007, s. 820-828)

Aby mohla firma vhodně komunikovat marketingové sdělení zamýšlené cílové skupině, způsobem, který má potenciál tuto skupinu oslovit, musí pro tento účel zvolit vhodný marketingový komunikační mix. Komunikační mix představuje souhrn nástrojů, pomocí jejichž vhodné kombinace je dosahováno komunikačních cílů efektivněji, než kdyby byly jednotlivé prvky používány odděleně. Nejčastěji se mezi nástroje marketingového komunikačního mixu řadí reklama, direct marketing, podpora prodeje, eventy a sponzoring, public relations, osobní prodej a online marketing. Výsledná podoba komunikačního mixu firmy je dána hlavně komunikačními cíli a cílovým zákaznickým segmentem. Pokud je cílem firmy zvýšení objemu prodejů, vhodný komunikační mix může být složen například z reklamy, podpory prodeje a direct marketingu. Jiné nástroje budou použity, pokud je snahou firmy posílení hodnoty své značky. Rozdíly v komunikačním mixu budou také při rozhodování mezi oslovením mladšího či staršího publika. Pokud firma vytváří efektivní komunikační strategii, je vhodné zvážit také náklady spojené s jednotlivými nástroji a vybrat takový komunikační mix, který bude pro konkrétní situaci nejvhodnější. (Jakubíková, 2013, s. 299-300; Karlíček a kol., 2018, s. 209-210)

V současnosti platí, že je zákazník neustále zahlcen marketingovou komunikací firem ze všech různých médií. Tuto situaci popisuje pojem, nazývaný marketingový smog. Zákazníci jsou marketingovými sděleními přesytení, a to vede k ignorování většiny kampaní. Firmy se tak musí uchýlovat k některým nekonvenčním řešením tohoto problému. Pokud má kontroverzní komunikační kampaň za cíl šokovat cílovou skupinu, bývá to označováno jako gerilový marketing. Další variantou je využití tzv. WOM marketingu, kde je cílem motivovat cílovou skupinu, aby marketingové sdělení samovolně šířila prostřednictvím rozhovorů, drbů či diskuzí. V online prostředí existuje pro podobný počin název virální marketing, při kterém je cílem samovolné šíření sdělení prostřednictvím internetu. (Kotler et al, 2007, s. 831; Karlíček a kol., 2018, s. 195)

## **1.6 Lidé**

Lidský faktor má v marketingovém mixu služeb velice důležitou úlohu. Ať už se jedná o zaměstnance, zákazníky, veřejnost či blízké okolí zákazníků, všechny tyto subjekty trhu se podílí na vytváření image produktu (služby) i organizace, která službu poskytuje. Lidi v procesu poskytování služby nelze nikdy plně nahradit. Zaměstnanci jsou nedílnou součástí služeb. Představují hlavního činitele při jejich vytváření a dodávce. Zároveň mají vliv na image firmy, neboť jsou to právě zaměstnanci, kteří v konečném

důsledku reprezentují firmu u zákazníků. Z toho důvodu firmy, které poskytují služby, musí často značně investovat do interního marketingu. (Vašítková, 2014, s.152)

“Realizace cílů v oblasti zisku a růstu služeb začíná péčí o ty, kdo pečují o zákazníka.”  
Kotler et al (2007, s.720)

V rámci interního marketingu je investováno do kvality výkonu zaměstnanců firmy. Je nutné efektivně školit a dostatečně motivovat jak zaměstnance, kteří jsou přímo v kontaktu se zákazníkem, tak i veškerý podpůrný personál. Metody, které organizace používají pro uplatňování interního marketingu jsou různé. Zaměstnanci by měli fungovat v souladu s posláním organizace, a proto by jim mělo být jasně sděleno. Pro vytváření pocitu sounáležitosti s organizací bývají využívány různé firemní časopisy, noviny či internetové stránky. Vliv může mít i jednotné firemní oblečení či vhodně řízené materiální prostředí. Další variantou, jak působit na své zaměstnance může být i externí reklama. Vhodná komunikace firmy může vyvolávat v zaměstnancích pocit důvěry. Cílem interního marketingu je, aby zaměstnanci fungovali efektivně jako tým, zajišťující spokojenost zákazníka. (Kotler et al, 2007, s. 719-722; Vašítková, 2014, s.163-164)

Tato část marketingového mixu také reprezentuje skutečnost, že marketéři musí vnímat spotřebitele jako lidi, aby mohli dosáhnout většího porozumění ohledně jejich života obecně, a ne pouze ve chvíli nákupu nebo spotřeby výrobku či služby. Navíc platí, že služby jsou obvykle produkovány a spotřebovávány současně a zákazník je tedy součástí celého procesu. Sám zákazník tak může mít vliv na výslednou kvalitu služby. Příkladem aktivního zapojení zákazníka může být návštěva kadeřníka. Zákazník při návštěvě může svou komunikací a pohybem ovlivnit kvalitu služby. Dalším příkladem může být koncert či divadelní představení, kde se zákazníci (publikum) podílejí na celkové atmosféře, a tedy i kvalitě služby. (Kotler a Keller, 2013, s. 56; Vašítková, 2014, s. 153-154)

## **1.7 Materiální prostředí**

Důvodem pro zahrnutí materiálního prostředí do marketingových úvah firem produkcí služby je nehmotná povaha služeb. Velkou částí zákaznické zkušenosti je prostředí, ve kterém je služba poskytována a dojem, který to zanechá. Už samotný vstup do budovy může vyvolat u zákazníka určitá pozitivní či negativní očekávání ohledně kvality služby. Stejně tak styl interiéru pracoviště (kanceláře) a celková atmosféra ovlivňuje náladu a chování zákazníka, což se samozřejmě promítne i do jeho názoru ohledně služby. Pokud je záměrem firmy efektivní řízení materiálního prostředí, je nutné rozpoznat, které podněty pokládá zákazník za důležité. Dále je vhodné zjistit které stimuly vyvolávají pozitivní, a které negativní reakce. Může se přitom jednat nejen o vizuální podněty, ale také např. o různé vůně, zvuky, teplotu v místnosti, nebo velikost prostorů, kde je služba poskytována. Zároveň je vhodné doplnit, že to nejsou jen zákazníci, na které má materiální prostředí vliv. Vhodné pracovní prostředí může mít pozitivní vliv na komunikaci či produktivitu zaměstnanců, zatímco nepříjemné prostředí bývá

důvodem zvýšené fluktuace zaměstnanců a zhoršené pracovní kázně. Proto bývají specifikace aspektů prostředí často předmětem marketingových výzkumů. (Vašítková, 2014, s.168-169)

Materiální prostředí také nabízí firmám možnost, jak se diferenciovat a získat tak konkurenční výhodu. Je přitom ale důležité, aby sdělovaná image firmy zachovávala jednotný styl a odpovídala charakteru organizace. V souvislosti s tímto tématem bývá využíván pojem corporate identity. Ten vyjadřuje snahu firmy vytvořit jedinečný a charakteristický obraz, odpovídající cílům a filosofii organizace. Pokud se má požadovaný obraz firmy uchytit, nestačí, aby snaha o něj byla součástí pouze materiálního prostředí. Je nutné, aby ji firma potvrzovala veškerým svým jednáním, komunikací, svým posláním, ale i historií a firemní kulturou. (Vašítková, 2014, s. 171-172)

## **1.8 Procesy**

Součástí procesů jsou jakékoliv aktivity, postupy a mechanismy, vedoucí k produkci a dodání služby zákazníkovi. Jedná se o velice důležitý faktor marketingového mixu služeb, protože to, jak je služba poskytována často vnímá zákazník jako její součást. Pokud tedy firma usiluje o zvýšení kvality služeb, je vhodné se zaměřit na řízení procesů. Jsou to právě procesy, na jejichž základě probíhá interakce zaměstnance se zákazníkem. (Vašítková, 2014, s.180)

„Procesy představují souhrn postupů a činností, s nimiž se pracovníci musejí ztotožnit, které musejí respektovat a dodržovat. Jsou jedním z nástrojů marketingového mixu užívaným zejména v oblasti služeb“ (Cetlová, 2007, s. 58)

Aby bylo možné zdokonalovat proces služby, je nutné odhalit tzv. kritická místa procesu. Pro tento účel může být použit jednoduchý seznam kroků procesu, ale zejména u složitějších procesů se využívá tzv. diagram procesu. Hlavním cílem při tvorbě tohoto nástroje je zvyšování efektivity celého procesu. Jádrem diagramu je grafické znázornění všech kroků procesu poskytování služby. Některé procesy jsou z pohledu zákazníka viditelné (sám se jich účastní), zatímco jiné jsou pro něj neviditelné (úkony pomocné, nebo ty, které se odehrávají až po poskytnutí služby). Kritická místa jsou ta, na jejichž základě hodnotí zákazník službu. Určení těchto bodů vede k větší kontrole nad kvalitou služby. Zároveň je možné předem stanovit kroky, které je nutné podniknout, pokud některé z kritických míst v diagramu selže. (Vašítková, 2014, s. 184-185)

## 2 Marketingový výzkum

Cílem této kapitoly je osvětlit čtenáři problematiku marketingového výzkumu. Nejprve bude marketingový výzkum zasazen do širšího kontextu a vysvětlen jeho účel jakožto zdroj informací. Dále budou rozebrány důležité pojmy a principy, na jejichž základě by měl být správný marketingový výzkum postaven. Část kapitoly je také věnována tematické přípravě výzkumu a rozlišení základních typů marketingového výzkumu, na což navazuje popis základních metod, využívaných pro sběr dat.

### 2.1 Marketingový výzkum jako součást MIS

(Tahal a kol., 2017, s. 13) uvádí jako základ marketingu vzájemně výhodnou výměnu hodnot mezi příjemcem produktu či služby a subjektem, který tento produkt či službu nabízí. V tomto vztahu může být příjemcem buď konkrétní člověk (konečný spotřebitel), nebo organizace (zákazník). Cílem příjemce je najít produkt, který bude vhodným způsobem uspokojovat jeho potřeby. Za tuto funkci produktu je příjemce ochoten nabídnout protihodnotu, obvykle ve formě peněz. Druhou stranu výměny pak tvoří jednotlivec či organizace, která stojí za vytvořením, nabídkou a prodejem svého produktu za určitou hodnotu. Pokud chce být výrobce či poskytovatel služeb dlouhodobě úspěšný, potřebuje mít přehled o potřebách spotřebitelů a obecně se orientovat na trhu, na kterém působí. Dalším důležitým kritériem je schopnost pružné reakce na změny spotřebitelských preferencí, nebo podmínek na trhu.

Hlavní odpovědnost za znalost zákazníků a identifikaci změn tržního prostředí přisuzuje Kotler firemním marketérům. Ti totiž se zákazníky interagují a jejich údělem je také pozorovat konkurenci. Zároveň mají k dispozici formální metody, pomocí kterých mohou sbírat informace. Pro lepší práci s informacemi o zákaznících využívají některé firmy marketingové informační systémy. (Kotler a Keller, 2013 s. 99)

„Marketingový informační systém zahrnuje aktivity a připojuje zodpovědnosti lidí, kteří se zabývají hodnocením informačních potřeb, tvorbou a zpracováním informací a činnostmi, které napomáhají manažerům při rozhodování na základě objektivních informací.“ (Tahal a kol., 2017)

Každá firma si vytváří svůj specifický informační systém, který vychází z vlastních zkušeností a je odpovídající charakteru poskytovaných služeb. V závislosti na velikosti a struktuře společnosti se může jednat buď o profesionální softwarový program, nebo o systém, který si firma vytvoří sama. Informační systém ale vždy musí splňovat svoji základní funkci: poskytování dostateku úplných a potřebných informací, které mohou být reálně využity. (Vaščíková, 2014, s. 61)

(Vašítková, 2014, s.62) definovala podmínky, které musí každý marketingový informační systém splňovat:

- relevantnost – správně fungující systém musí nabízet náhled na skutečné problémy firmy a umožňovat jejich řešení,
- dostupnost – každý uživatel systému musí mít přístup k relevantním informacím ve chvíli, kdy je potřebuje,
- přehlednost – informace v systému musí být uskupeny tak, aby bylo jednoduché a rychlé se v nich zorientovat,
- přesnost a srozumitelnost – informace čerpané ze systému by měly být jednoznačné,
- možnost jednoduchého doplňování informací – práce s informacemi a jejich přidávání musí být snadné.

Marketingový informační systém se dělí na tři části, dle zdroje informací. Prvním oblastí zdrojů jsou interní data. Zdrojem mohou být například webové stránky firmy či prodejní transakce. Tato data považuje Tahal za nejdostupnější zdroj informací o obratu a zisku organizace. Dále se jedná se o informace ohledně profilu zákazníků firmy, spokojenosti s kvalitou výrobků či služeb, nebo o zprávy ohledně obchodních partnerů firmy. Bez těchto klíčových informací není možné rozhodování o krátkodobé strategii organizace. Shromážděná data společnosti umísťují do databází zákazníků, výrobců a prodejců, které pak dávají do vzájemných souvislostí. Typická databáze zákazníků obsahuje všechna jména, adresy, předchozí transakce, popřípadě demografické a psychologické charakteristiky (názory, zájmy, aktivity). Celkově tyto informace umožňují seřazení zákazníků podle definovaných kritérií a díky tomu lepší komunikaci s těmito zákazníky. (Tahal a kol., 2017, s. 14; Kotler a Keller, 2013, s. 102)

Druhou důležitou oblastí zdrojů informací je tzv. marketing intelligence (market intelligence; marketingové zpravodajství). "Systém marketingového zpravodajství je souborem postupů a zdrojů, které manažeři využívají k získávání každodenních informací o aktuálním vývoji marketingového prostředí." (Kotler a Keller, 2013) Informačním zdrojem, který spadá pod tuto kategorii, je například denní či odborný tisk, ale může se jednat i o různé rozhovory s dalšími manažery, nebo různými osobami, které mají na firmu vazbu (zákazníci, dodavatelé). Tyto zdroje jsou využívány k vyhledávání obecných informací, identifikování nových příležitostí, ale také odhalení případných hroze. Získané informace pak tvoří jisté know-how dané organizace. S marketingovým zpravodajstvím je spojená výhoda potenciálně nižších časových a finančních nákladů, které mohou být při vytváření vlastní studie vysoké. Relevantnost informací z těchto zdrojů je nicméně nižší, protože jsou shromažďovány zpravidla pro jiné účely, než pro jaké je plánuje organizace použít. (Tahal a kol., 2017, s. 14)

Třetím zdrojem informací v marketingovém informačním systému je marketingový výzkum. Pro svoji výstižnost bývá používána jednoduchá definice marketingového výzkumu (ESOMAR, 1989) "Marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům."



Právě v naslouchání vidí Tahal náznak pokory a porozumění principům, na jejichž základě by měla zákaznický orientovaná firma být postavena. Jedním z předpokladů, nutných dobré poznání trhu a spotřebitelů, je neupřednostňovat své subjektivní názory před nezávisle vytvořenými, objektivními informacemi. Jinými slovy, nedávat přednost svým zkušenostem a postupem času vytvořeným předpokladům, před zjišťováním skutečných potřeb spotřebitelů. Marketingové prostředí totiž prochází neustálým vývojem, a proto není vhodné stavět svá rozhodnutí na podkladech, který byly získány v minulosti. Marketingový výzkum, který je postaven na postupech s vědeckými základy, tedy představuje možnost, jak opatřit kvalitní a objektivní podklady, vysvětlující spotřebitelské chování, které jsou klíčové pro marketingové rozhodování. (Tahal a kol., 2017, s. 14)

## 2.2 Marketingové informace

Pro marketingový výzkum je velice důležitá práce s různými typy dat a informací. Různé jsou jak zdroje těchto dat, tak i účely jejich využití. Jsou data, která existují již před zahájením výzkumného projektu a data, která je potřeba teprve posbírat. Některé data lze najít ve firemních databázích, zatímco jiná je nutné získat z prostředí mimo firmu. Lišit se může také povaha dat. Na jedné straně může být jednoduchá informace o zakoupení konkrétního produktu zákazníkem nebo přihlášení k odběru novinek. Na druhé straně pak mohou být složitější informace ve formě odpovědi respondenta na otázku v dotazníku. Proto je třeba nejprve definovat některé pojmy a určit si pár základních dělení, které jsou pro toto téma zásadní.

První pojmy, které je potřeba odlišit, vzhledem k jejich časté záměně, jsou data a informace. Pokud se mluví o datech, jedná se v podstatě o záznamy slov, zvuků, obrazů nebo čísel. Ty jsou uloženy na určitých záznamových médiích, a to buď v papírové nebo elektronické podobě. Jako data tedy mohou sloužit označená pole v dotazníku, odpověď respondenta na otevřenou otázku, nebo také obrázky či zvukové nahrávky. Informace představují výsledek zpracování pořízených dat. V případě analýzy numerických dat se může jednat o průměrnou hodnotu nějaké veličiny, nebo četnost určitého jevu. V případě analýzy dat kvalitativní povahy může být výstupem například informace o preferencích zákazníků ohledně konkrétních produktů, nebo o kvalitě poskytované služby. (Tahal a kol., 2017, s. 26)

Tvrdá data zahrnují faktické informace o pohybu zboží, nákupu či prodeji, které jsou evidovány v informačním systému podniku a tříděny do firemní databáze. Výhodou tvrdých dat je, že jsou přesná a spolehlivá, neboť nejsou ovlivněna subjektivním pohledem člověka. Do této kategorie je možné řadit i data Českého statistického úřadu, např. počet obyvatel nebo věkové složení obyvatelstva. Měkká data jsou vyjádřením subjektivních názorů či postojů respondentů, získaná obvykle prostřednictvím dotazování nebo pozorování, ale také například záznamem verbálního vyjádření vybraného vzorku jednotlivců. (Tahal a kol., 2017, s. 26-27)

Sekundární data představují data již existující, shromážděná za jiným účelem, než je řešení zvoleného výzkumného problému. Jedná se o data, která je možné použít opakovaně a náklady spojené s jejich cenou a časem získání jsou výrazně nižší, než je tomu u dat primárních. Primární data jsou shromažďována právě pro účely specifického výzkumu. Proto je jejich výhodou aktuálnost a vysoká spolehlivost. Na druhou stranu jsou však tato data nákladnější a jejich získání trvá delší dobu než získání dat sekundárních. (Kozel a kol., 2011, s. 55)

Pro interní data je typické, že je firma pořídila vlastními silami. Obvykle jsou umístěna ve firemních databázích. Tahal jako příklad uvádí údaje o návštěvnosti webových stránek, e-shopů, nebo například odpověď na automatizované dotazování ohledně zákaznické spokojenosti. Externí data vznikají zkoumáním jednotek nebo jevů mimo firmu. Jedná se o informace z tržního prostředí, makroekonomické ukazatele, ale i představy a názory cílové skupiny. (Tahal a kol., 2017, s. 27)

(Kozel a kol., 2011, s. 51-52) dále dělí informace na různé typy podle:

- závislosti – závislé na sobě, pokud vycházejí ze závislých dat a vztahů mezi dvěma nebo více proměnnými, nebo nezávislé, které existují bez vzájemných vazeb,
- času – stavové, pokud jsou data potřebná pro získání stavové informace shromážděna v jednom časovém okamžiku, nebo tokové, pokud jsou data sbírána v průběhu určitého časového období opakovaně,
- obsahu – fakta, znalosti, názory, záměry, nebo motivy,
- způsobu prezentace – numerické, textové a multimediální informace,
- míry zveřejnění – veřejné, neveřejné a tajné.

## **2.3 Definice problému a cílů**

Důvodem pro použití marketingového výzkumu bývá zpravidla jeden nebo více problémů, pramenících z nedostatku informací. Problém je rozpoznán na základě rozdílu mezi plánovaným stavem a skutečným stavem (prodejů, zisků). Úplný počátek marketingového výzkumu tedy spočívá ve správném rozpoznání těchto problémů a následném definování výzkumného problému a cíle. Protože je každý marketingový výzkum jedinečný, nelze pokaždé aplikovat stejná pravidla. U jakéhokoliv výzkumu nicméně musí proběhnout nejprve jeho přípravná etapa a následně jeho realizace. Do těchto dvou hlavních etap pak můžeme zahrnout jednotlivé menší kroky, které se mohou výzkum od výzkumu lišit. (Kozel a kol., 2011, s. 73)

Podle Tahala stojí na počátku úspěšného výzkumu správná formulace výzkumných otázek, na které má výzkum hledat odpovědi. Z tohoto důvodu je důležitá komunikace zadavatele (manažera) a zpracovatele (výzkumníka). Pokud například zadavatel nemá dostatečnou znalost problematiky a nedokáže správně sdělit své požadavky, může ve

výsledku vynaložit prostředky na řešení úplně jiných problémů, než by bylo v jeho případě žádoucí. Příčina některých nedorozumění pramení v tom, že zadavatel a zpracovatel mají o problému jinou představu. Zatímco zadavatel na problém většinou nahlíží z tržního hlediska (stagnující poptávka), zpracovatel vnímá problém spíše jako oblast, kterou je nutno zkoumat (nedostatečná znalost potřeb zákazníků). S výzkumným problémem jsou spjaty jeho cíle a účel, které by měl vymezovat. Výzkumný účel odpovídá na otázku, proč je třeba výzkum provádět. Pokud je tedy výzkumným problémem nízká znalost potřeb zákazníků, účelem by mělo být nalezení různých alternativ řešení tohoto problému. Pro usnadnění přípravy výzkumu doporučuje Kotler hned na začátku nastínit množinu rozhodnutí, které bude třeba na základě výzkumu učinit a podle ní postupovat zpětně. Díky tomu jsou pak manažeři schopni formulovat konkrétní cíle výzkumu. (Tahal a kol., 2017, s. 19; Kozel a kol., 2011, s. 74; Kotler a Keller, 2013, s. 134)

Zatímco obchodní cíl popisuje, čeho se firma snaží pomocí výzkumu dosáhnout, výzkumný cíl popisuje, na jaké otázky má marketingový výzkum odpovědět. V případě obchodního cíle se může jednat o konkrétní tržní, či marketingové úspěchy, např. zvýšení povědomí o značce u konkrétním segmentu, nebo zvýšení prodejů. U výzkumného cíle budou hledány odpovědi na otázky typu: Co ovlivňuje výběr výrobku v konkrétní kategorii, jak je značka vnímána u vybraného segmentu zákazníků. Společně s cíli výzkumu je vhodné definovat také cílovou skupinu. Ta určuje, na koho se výzkum zaměřuje a lze ji definovat podle spotřebního chování, nebo sociodemografických kritérií. (Tahal a kol., 2017, s. 21)

(Kozel, 2011, s. 78) definoval hypotézy takto: "Hypotézy jsou vyslovením předpokladů (domněnek) o povaze zjišťovaných vztahů, které si chceme (potřebujeme) dalšími výzkumnými postupy ověřit nebo vyvrátit". Z této definice vyplývá, že hypotéza musí mít formu tvrzení, tak aby ji bylo možné potvrdit nebo vyvrátit. Z obsahového hlediska pak hypotézy představují předpokládané odpovědi na výzkumné otázky. Správně formulované hypotézy vedou nejen k redukci zjišťovaných informací, ale také jejich optimalizaci. Další výhodou hypotéz je ulehčení správné tvorby nástrojů šetření (dotazník, scénář). Otázky týkající se hypotéz by měly tvořit kostru těchto nástrojů, tak aby byla vytvořena vhodná struktura. Velice důležité využití hypotéz je také pro lepší interpretaci výsledků výzkumu, a tedy i formulaci závěrečných doporučení. Z těchto důvodů je klíčová správná formulace hypotéz. Je třeba aby byly výzkumnými postupy možné ověřit. Správně formulovaná hypotéza by neměla být příliš jednoduchá (k jejímu zodpovězení by pak mohla stačit jediná otázka v dotazníku), ale ani příliš komplexní, nebo bez vztahu k reálně poznatelným jevům. Pro jednoznačné ověření hypotézy je vhodné ji kvantifikovat. Ověření pak spočívá v jednoduchém porovnání konkrétních číselných údajů, nebo například procentuálních zastoupení. (Kozel a kol., 2011, s. 79-80)

## 2.4 Příprava výzkumu

V přípravné fázi výzkumu je obvykle rozvržen plán pro co nejúčinnější sbírání informací. Součástí přípravy je také odhad nákladů výzkumu. Příprava obvykle začíná analýzou již existujících, a tedy i snadno dostupných sekundárních dat. Díky tomu je možné zjistit, zda náhodou nelze zadaný problém zcela, či alespoň částečně osvětlit bez potřeby nákladného sběru dat primárních. Pokud taková data neexistují, nebo nejsou pro potřeby výzkumu dostatečná (mohou být zastaralá, nepřesná, či nespolehlivá), je třeba přistoupit ke sběru primárních dat. (Kotler a Keller, 2013, s. 134)

Podle Kozla (2011, s. 82) je smyslem orientační analýzy neformální zjišťování, jaká data a informace jsou pro účely výzkumu dostupná. V této fázi je prostor pro ověření, zda je zvolený problém skutečný, účel naplnitelný a zda je reálné naplnit cíle a ověřit hypotézy. Pokud tomu tak není, tak je ještě prostor výše zmíněné modifikovat. "Hlavním cílem je ověření pracovních hypotéz na základě předběžného shromáždění všech dostupných informací a názorů, které se týkají zkoumané problematiky" (Kozel a kol., 2011, s. 82)

Pro získání přehledu v řešené problematice bývají první na řadě sekundární zdroje informací. Je možné použít odborné teoretické tituly nebo vhodně zaměřené studie z minulosti. Vzhledem k neformální povaze lze při tomto kroku využít i neformální kontakty s informovanými lidmi (lidmi s dobrou znalostí řešené problematiky). Tito lidé mohou znát konkrétní souvislosti, týkající se prostředí, v kterém má být prováděn výzkum. Informovanými lidmi mohou být často i zaměstnanci firmy, pokud se výzkum alespoň částečně týká prostředí, v kterém pracují. Dalšími osobami, které mohou nabídnout užitečné reference jsou nestranní odborníci (například odborníci z vysokých škol). Součástí orientační analýzy může být i tzv. pilotáž (pilotní šetření). Jedná se o neformální sběr dat od subjektů, které mají být následně podrobeny primárnímu sběru dat. Účelem pilotáže je ověření, zda požadovaná informace, která má být výzkumem zjištěna, vůbec existuje a zda je možné ji od těchto respondentů získat. (Kozel a kol., 2011, s. 83)

Jak již bylo zmíněno, je vhodné nejprve hledat již existující (sekundární) informace pomocí sekundárního výzkumu. Je přitom vhodné postupovat systematicky. Na začátku je třeba co nejpřesněji definovat, jaká data jsou vůbec potřeba. Dále je nutné ověřit, zda existují relevantní data z interních zdrojů firmy. Až poté přicházejí na řadu data z externích zdrojů. Tyto zdroje je třeba stanovit na základě jejich spolehlivosti a ceny. Takto získaná data je dále třeba zkontrolovat, ověřit jejich věrohodnost a vhodnost využití. I pokud jsou tato data pravdivá, neznamená to, že jsou nutně pro potřeby řešení problému relevantní. Práce se sekundárními daty tak umožní zjistit, jaká primární data budou potřeba. Primární výzkum je tedy zpravidla potřeba, pokud nebyly nalezeny po-

třebné informace pomocí sekundárního výzkumu, nebo když je třeba zodpovědět specifické, dříve nikým nezkoumané otázky. (Kozel a kol., 2011, s. 84; Tahal a kol., 2017, s. 54)

Tabulka 1 Srovnání primárního a sekundárního výzkumu

Typ výzkumu	Výhody	Nevýhody
Sekundární výzkum	<p>Levný: V porovnání s cenami primárního výzkumu se jedná o výrazně levnější přístup</p> <p>Dostupný: například interní zdroje dat jsou k dispozici zpravidla ihned, šetříme tak časové zdroje</p> <p>Využitelný hned: v porovnání s primárním výzkumem je jednodušší a méně náročný na lidské zdroje.</p>	<p>Zastaralý: sekundární data byla původně výsledky primárního výzkumu realizovaného zřejmě pro někoho jiného, za jiným účelem, který mohl proběhnout mnohem dříve, než byly výsledky zveřejněny.</p> <p>Nespolehlivý: nemáme kontrolu toho, jak byla data zajištěna, zda byly dodrženy zásady správného postupu, nedošlo-li ke zkreslení.</p> <p>Neaplikovatelný: získaná data mohou být příliš obecná, případně nemusí odpovídat specifikům firmy, problému.</p>
Primární výzkum	<p>Aplikovatelný: zjišťovaná data odpovídají přesně potřebám firmy.</p> <p>Přesný: při dodržení systematického postupu je zajištěna přesnost a spolehlivost dat.</p> <p>Aktuální: zpravidla se nemusíme obávat informací, které by nebyly současné.</p>	<p>Drahý: náklady na primární výzkum bývají zpravidla o jeden řád (v tisících korun) vyšší než u výzkumu sekundárního.</p> <p>Delší: není výjimkou, když kvalitní primární výzkum trvá měsíce nebo dokonce celé roky.</p> <p>Nevyužitelný ihned: organizace primárního výzkumu je mnohem náročnější než u výzkumu sekundárního.</p>

(Kozel a kol., 2011)

Součástí přípravy výzkumu je vytvoření plánu výzkumu. Ten představuje první dostupné měřítko úspěchu výzkumu. Už podle plánu má zadavatel možnost zhodnotit, zda potenciální přínos plynoucí z výzkumu převyšuje náklady na něj. Druhým takovým měřítkem je pak výsledná prezentace doporučení na úplném konci výzkumného procesu. Plán výzkumu představuje jakousi šablonu, podle které je výzkum realizován a také kontrolován. Protože je každý marketingový výzkum jedinečný, musí být i každý plán specifický a relevantní pro daný případ. (Kozel a kol., 2011, s.86)

První důležitou částí plánu je zadání výzkumného projektu. V něm je prostor pro zadavatelovy požadavky ohledně výstupů výzkumu a mělo by zde být uvedeno, jak jich bude dosaženo. Součástí bývá výzkumný problém, cíle a hypotézy. V návaznosti na

tyto informace je pak určeno, jaké typy dat mají být shromažďovány, a především z jakých zdrojů. Další důležitou oblastí, která musí být v každém plánu výzkumu zahrnuta je metodika. Zahrnuty by měly být všechny postupy, metody, techniky, které mají být při výzkumu použity. Při vybírání těchto nástrojů by mělo dojít ke zvážení z hlediska lidských a technických kapacit a metodika by měla korespondovat s konkrétním problémem. Další položkou plánu by měla být organizace sběru dat. Důležité je v první řadě období, ve kterém má sběr probíhat, ale také místo (na ulici, v domácnostech, na pracovišti). Dále je třeba určit kolik lidí bude sběr provádět, o koho přesně se jedná, jaké mají funkce. (Kozel, 2011, s. 87-90)

Zásadní je také vymezení výběrového souboru. Je potřeba určit, kdo ho představuje, počet jeho členů a také jakým způsobem lze výběrový soubor charakterizovat. To ovlivňuje kvalitu získaných dat a také možnosti zobecnění získaných informací na celkovou populaci. Pro potřeby tohoto rozlišení je třeba definovat tzv. "základní soubor": „Základní soubor označuje množinu všech prvků, na něž chceme vztahovat výsledky výzkumu.“ (Tahal a kol., 2017, s. 49)

Těmito prvky mohou být všichni jednotlivci, popřípadě domácnosti, kterých se týká konkrétní výzkum. V případě úplného (vyčerpávajícího) šetření jsou data získávána od všech jednotek základního souboru. Výhodou úplného šetření je, že získané informace dokonale reprezentují názory či vlastnosti základního souboru. V praxi se však realizuje jen málokdy, protože má tendenci být časově i finančně příliš náročné. Výběrové šetření oproti tomu pracuje pouze s některými jednotkami základního souboru. Důležitou zásadou je, aby vybraní jedinci (prvky souboru) byli co nejvěrnější zmenšeninou základního souboru. Výsledná skupina subjektů je pak nazývána výběrový soubor. Většina kvantitativních výzkumů bývá založena na výběrovém šetření, protože časově i finančně jde o mnohem méně náročnou variantu než úplné šetření. (Tahal a kol., 2017, s. 49-50)

Velikost výběrového vzorku, stejně jako kritéria pro jeho vymezení se mohou lišit, v závislosti na časových a finančních prostředcích. Roli hraje také možnost zobecnění výsledků výzkumu na celkovou populaci. Nejpřísnější metodou výběru respondentů je tzv. reprezentativní, kdy je možné výsledky zobecnit na celkový soubor. U kvazi reprezentativní metody lze výsledky zobecňovat jen s určitým rizikem, neboť je zastoupení respondentů v souboru tvořeno pomocí kvót jednotlivých skupin. Nerepresentativní metoda pak představuje nejrychlejší a nejsnazší variantu, jejíž výsledky ovšem nelze zobecňovat. (Kozel a kol., 2011, s. 91)

Poslední částí přípravy výzkumu by měl být předvýzkum. S ohledem na cílový segment respondentů jsou vybráni respondenti "zkušební". Při výběru by měla být zohledněna náročnost tématu, dostupnost respondentů, nebo jejich potenciální zaujatost. Pokud nejde o příliš komplikované zadání, lze předvýzkum provést například i za pomoci známých, nebo rodinných příslušníků výzkumníků. Předpokladem je v tomto případě, že odpovídají plánovanému výběrovému souboru. Předvýzkum využívá stejné postupy a

nástroje, které mají být ve výsledku použity při konečném výzkumu. Hlavním přínosem je, že výzkumníci získají náhled na problematiku ze strany respondentů, díky čemuž mohou odhalit možné chyby a vylepšit tak výzkumný proces. Probíhá především testování způsobu sběru dat a nástrojů k tomu sloužících. Pokud se jedná o metodu dotazování, dá se hovořit o testování dotazníku. Účelem je v tomto případě testování logičnosti a srozumitelnosti jak dotazníku celkově, tak i jednotlivých otázek. Přínosem je také vyhodnocení časové náročnosti dotazníku. Potřeba předvýzkumu vyplývá z rizika, které Kozel nazývá "profesní slepota". Její princip spočívá v tom, že výzkumníkům, kteří dotazník vytvořili, může všechno připadat jasné a srozumitelné, ale při předložení dotazníku respondentům následně dojde ke špatnému pochopení otázek, vedoucímu k irelevantním odpovědím. (Kozel a kol., 2011, s. 92-93)

## **2.5 Kvantitativní a kvalitativní výzkum**

Sběr dat je klíčová fáze výzkumného procesu, obvykle finančně nejnákladnější. Zahrnuje přípravu dotazníku/scénáře, odměny tazatelům/respondentům/pronájem prostor. Zároveň se jedná o část výzkumu, kterou lze jen obtížně opakovat, z důvodů jak finančních, tak i časových. Proto je velice důležitá příprava. Pokud jsou otázky formulovány špatně, nebo špatně vybraní respondenti, odrazí se to na kvalitě získaných dat. (Tahal a kol., 2017, s. 43)

Samotný sběr dat se liší v závislosti na tom, jestli se jedná o kvalitativní nebo kvantitativní výzkum. U kvalitativních výzkumů lze získat informace s vysokou přidanou hodnotou, nicméně sběr je většinou náročnější a nákladnější, protože je potřeba aby byl prováděn odborníky. Dalším specifikem bývá nízká standardizace kvalitativních výzkumů. Stává se tak, že probíhá příprava a realizace výzkumu současně a používané postupy jsou v průběhu upravovány. (Kozel a kol., 2011, s. 97)

U kvalitativního výzkumu bývá cílem náhled do rozhodování zákazníků a porozumění myšlenkovým pochodům, které rozhodování provázejí. Přináší odpovědi na otázku "proč?". Smyslem je zejména obsahová analýza získaných dat. Základem kvalitativního výzkumu je strukturovaný rozhovor mezi výzkumníkem a respondentem, popř. menšími skupinami respondentů. Podstatné je, aby byl veden odborníkem, který zvládne řídit věcné hledisko rozhovoru a také délku jeho trvání. Cílem moderátora je získání informací o způsobu přemýšlení respondentů cílové skupiny, jejich vnímání zkoumaného problému. Výběr respondentů probíhá na základě stanovených kritérií. Ty jsou určena tak, aby odpovídající respondenti byli schopni se ke zkoumanému tématu relevantně vyjádřit. Počet respondentů obvykle bývá několik desítek. Klíčovým materiálem pro realizaci kvalitativního výzkumu je dobře připravený strukturovaný scénář. Měl by obsahovat hlavní oblasti, ale také konkrétní témata, na která se moderátor při rozhovoru zaměřuje a s respondenty je diskutuje. Součástí by měla být také časová osa, podle které moderátor dává různým tématům různý časový prostor. (Tahal a kol., 2017, s. 43)

Cílem kvantitativního výzkumu je získání dat o výskytu nějakého jevu, který proběhl v minulosti, nebo probíhá právě nyní. Odpovídat by měl na otázku "kolik?". Oproti kvalitativnímu výzkumu, který zkoumá důvody, motivace, jsou zde měřena pouze jednoduchá data typu četnost, frekvence.

Výstupem jsou grafy a tabulky, obsahující informaci o zastoupení pozorovaného jevu či názoru v cílové populaci. Tato informace může být buď ve formě absolutní četnosti, kdy udává přesný počet jedinců s konkrétním postojem či způsobem chování, nebo relativní četnosti (vyjádřené v procentech). Metody, které lze použít pro kvantitativní výzkum jsou například pozorování, experiment, ale hlavně dotazování. (Kozel a kol., 2011, s.159)

Kvantitativní výzkumy lze rozlišit na dva typy podle toho, jak se s nimi pracuje v čase. Jednorázový výzkum zkoumá momentální situaci v konkrétním čase. Běžně předchází nějakému manažerskému rozhodnutí ve firmě, například uvedení nového produktu. Kontinuální výzkum sbírá data periodicky a výstupem je informace o vývoji sledovaného jevu v čase. Sběry by měly být realizovány v pravidelných intervalech a zmapovat tak trendy vývoje sledované veličiny. Důležitým pravidlem je neměnná metodika jednotlivých vln výzkumu. Pokud se metodika změní, lze už projekt zvažovat jen jako nový výzkum, ne jako pokračování existujícího kontinuálního výzkumu. (Tahal a kol., 2017, s. 47)

## **2.6 Hlavní metody marketingového výzkumu**

V následující kapitole budou popsány základní metody, kterými jsou při marketingovém výzkumu získávány primární data. Těmito metodami jsou pozorování, dotazování a experiment. Cílem je definovat základní principy a charakteristiky těchto metod, jejich odlišnosti, a také hlavní výhody a nevýhody, spojené s využitím jednotlivých metod.

### **2.6.1 Pozorování**

Princip výzkumu pozorováním spočívá v získávání informací prostřednictvím pozorování relevantních aktérů v relevantním prostředí. Je přitom vhodné postupovat systematicky. Nejprve je nutné určit objekty pozorování, dobu a místo, kde budou pozorovány. K tomu jsou běžně používány různé technické pomůcky (videokamera, záznamové zařízení). (Vašítková, 2014, s. 73)

Hlavním pomocníkem při pozorování bývá předem připravený scénář, ve kterém je přesně určeno, jakých jevů si má pozorovatel všimnout a v jakém místě má pozorování probíhat. Účelem je zajistit průběh pozorování, spolehlivost výsledků a zabránit možným zkreslením. Prostor, ve kterém pozorování probíhá by mělo být přirozené, tak aby objekt pozorování nebyl nijak rušen pozorovatelem, ani jeho zaznamenávací technikou. (Tahal a kol., 2017, s.179)



Hlavní výhodou pozorování je, že nevyžaduje ochotu respondentů spolupracovat. Díky tomu je možné pomocí této metody získat informace, které lidé nechtějí nebo nemohou poskytnout. Zároveň zde nehrozí zkreslování informací, kvůli subjektivnímu přístupu respondentů (ti mohou například upravit své odpovědi tak, aby vypadali lépe). To je však vykoupeno vysokými nároky na pozorovatele. Ten musí být schopen pozorované jevy zachytit a správně je interpretovat. S pozorováním je také spojená vysoká časová náročnost. (Vašítková, 2014, s.73)

Proto pozorování provádí vyškolení pracovníci – pozorovatelé. Aby byl takto prováděný výzkum objektivní, předpokládá se vzájemná nezávislost mezi pozorovatelem a objektem jeho pozorování. Pozorování jako takové lze rozdělit na několik typů, podle toho, v jaké míře se ho pozorovatel účastní. Skryté pozorování bývá používáno, pokud by přítomnost pozorovatele narušovala průběh pozorovaného jevu. Při zúčastněném pozorování je pozorovatel sám součástí pozorované skutečnosti, ovlivňuje nějakým způsobem pozorovaný objekt, ale svou roli se snaží utajit. Nezúčastněné pozorování pak představuje proces, pro který je typické neutrální chování pozorovatele. Je používáno většinou pokud je ovlivňování pozorovatelem nežádoucí.

Další možné dělení je dle míry standardizace. V rámci nestandardizovaného pozorování má pozorovatel možnost sám rozhodovat o jeho průběhu, pouze se musí držet stanoveného cíle. Nevýhodou je, že výsledky takovýchto pozorování nelze mezi sebou porovnávat. U standardizovaného pozorování je jasně definováno, které jevy má pozorovatel sledovat, do jakých kategorií je zařazovat a je zde jasně stanoven způsob pozorování, zaznamenávání i chování pozorovatele. (Foret, 2012, s. 47)

## **2.6.2 Experiment**

Princip experimentu spočívá v sledování vlivu nezávislé proměnné na závisle proměnnou (dopad působení jednoho jevu na druhý jev), v nově vytvořené situaci. Účelem je zjistit jakou to způsobí reakci a zjistit, jaká je příčina této reakce. Experimentální metody lze rozdělit do dvou základních skupin. Jedná se buď o experimenty laboratorní, které probíhají v uměle vytvořeném prostředí, nebo o experimenty terénní, které se uskutečňují v přirozeném prostředí. Dále se dají experimenty dělit podle způsobu, jakým jsou realizovány. Tímto způsobem se dají experimenty rozdělit na ty, ve kterých je měřeno pouze působení nezávisle proměnné a ty, kde měření probíhá před i po působení nezávisle proměnné. (Foret, 2012, s. 48)

Pro experiment je typická existence dvou různých skupin (vzorků) – experimentální a kontrolní. Na experimentální skupinu je aplikována po určitou dobu nějaká konkrétní změna (experiment), jejíž dopad je zaznamenán. Kontrolní skupina pak má představovat strukturně stejný vzorek, ve stejných podmínkách, na který ale změna aplikována nebyla. Důvodem pro existenci kontrolní (referenční) skupiny je fakt, že existuje mnoho externích vlivů, které mohou experiment ovlivňovat. Díky monitorování této

kontrolní skupiny je však možné rozlišit, které změny byly způsobeny právě prováděným experimentem a které nějakou externalitou. Eliminace externích vlivů je o to přesnější, pokud měření probíhá před i po působení nezávisle proměnné. Pokud je totiž rozdíl naměřených hodnot kontrolní skupiny nulový, dá se usoudit, že nenulový rozdíl měření u experimentální skupiny je způsoben výhradně vlivem pokusu. (Foret, 2012, s. 48; Tahal a kol., 2017, s.32)

U laboratorního experimentu probíhají testy v prostředí, které je vytvořeno speciálně pro účely tohoto experimentu. Tím může být například studio agentury, nebo jiné místnosti, speciálně upravené pro potřeby experimentu. Výzkum probíhá podle instrukcí vedoucího pracovníka, který zadává respondentům konkrétní úkony. Typické je, že respondenti o své účasti vědí a dá se tak očekávat jejich nepřírozené chování. Typickými formami laboratorního experimentu jsou výrobkové testy, testování reklamy a skupinové rozhovory. V případě terénního experimentu probíhá testování ve skutečných podmínkách, v reálném prostředí. Nejsou prováděny žádné činnosti, které by mohly způsobit změnu prostředí. Díky tomu testované subjekty nevědí, že jsou součástí experimentu a chovají se tedy přirozeně. (Kozel a kol., 2011, s. 182-183)

(Tahal a kol., 2017, s. 33) uvádí ještě další formy experimentu. Jednou z nich je A/B testování, jehož princip spočívá ve vytvoření několika testovacích variant, přičemž je na vhodně zvoleném vzorku respondentů testována jejich efektivita. Varianta, která se nejvíce osvědčí je pak zvolena do ostrého provozu. Typický případ, kdy je tato forma experimentu využívána, představuje vývoj webových stránek, nebo komunikačních materiálů. Experimentální výzkum bývá považován za vědecky nejspolehlivější.

### **2.6.3 Dotazování**

“Dotazování je způsob získávání primárních údajů, kdy jsou respondentům kladeny otázky týkající se jejich znalostí, postojů, preferencí a nákupního chování” (Kotler et al. 2007).

Dotazování představuje nejpoužívanější postup marketingového výzkumu. Pro výzkum touto metodou je zpravidla nutné použití nástrojů, jako je dotazník, záznamový arch. Důležité je zvolení vhodného kontaktu s respondentem (dotazovaným). Může se jednat o přímý kontakt, kdy dotazovaný bezprostředně odpovídá na otázky v dotazníku, nebo zprostředkovaný kontakt, kdy do tohoto procesu vstupuje tzv. tazatel. Tazatel figuruje při osobním dotazování (ústním), i například telefonickém. (Foret, 2012, s. 32)

Hlavní výhoda osobního dotazování spočívá v existenci přímé zpětné vazby mezi tazatelem a respondentem. Díky tomu je možné více motivovat respondenta k odpovědím, upřesnit výklad otázek. Správné pochopení otázek může být dále umocněno použitím názorných pomůcek jako jsou obrázky, vzorky. V závislosti na schopnostech ta-

zatele je možné vypracovat obsáhlejší dotazník během relativně krátké doby. Další výhodou je možnost získat informace o konkrétním respondentovi pomocí pozorování. Osobní dotazování se také vyznačuje nejvyšší návratností odpovědí. Problém je, že při osobním dotazování může nastat zkreslení informací, způsobené osobou tazatele. Navíc je tento způsob dotazování relativně drahý, protože vyžaduje důkladnější školení a vyšší ohodnocení tazatelů. Pokud je pro záznam odpovědí používán papírový dotazník, užívá se zkratka PAPI (Paper Assisted Personal Interviewing). Druhou variantou je tzv. CAPI (Computer Assisted Personal Interviewing) označující postup, kdy je pro záznam používán počítač nebo tablet. (Karlíček, 2018, s. 98-99; Kozel a kol., 2011, s.175; Tahal a kol., 2017, s. 59)

Telefonické dotazování, nebo také CATI (computer assisted telephone interview), vystihuje praxi, kdy jsou odpovědi získané od respondenta při telefonickém hovoru zaznamenávány přímo do počítače. Tato metoda je využívána hojně, hlavně díky dnešní vysoké vybavenosti mobilními telefony a rychlejšímu zpracování a vyhodnocení výsledků. Další výhody spočívají v možnosti upřesňujícího výkladu tazatelem či opětovného volání respondentovi v případě jeho nezastižení. Oproti osobnímu dotazování mívá navíc nižší náklady, protože vypouští náklady na přesun tazatelů. Telefonické dotazování je v současnosti nejvíce využíváno k zpětnému kontaktování zákazníků a při různých typech volání z databází. Mezi nevýhody telefonického dotazování se řadí vysoké nároky na soustředění respondentů, kvůli kterému musí být dotazníky stručné. Určitá část spotřebitelů má navíc podobné telefonické hovory spojené s nepříjemnými telemarketéry a tak účast na telefonickém výzkumu odmítá. To způsobuje nižší reprezentativnost informací získaných tímto způsobem. (Kozel a kol., 2011, s.176; Kotler a Keller, 2013, s.143; Karlíček, 2012, s.99)

Písemné dotazování, označované také jako dotazování poštou, nebývá v současnosti moc často využíváno. Dotazník je respondentovi předán zpravidla jako příloha k výrobku, nebo popřípadě v rámci nějaké konference, výstavy, nebo jiné události. Mezi výhody písemného dotazování patří skutečnost, že chybí osoba tazatele, čímž je eliminováno možné zkreslení z jeho strany. Je také větší pravděpodobnost, že bude respondent odpovídat pravdivě na citlivější otázky. Dalšími výhodami jsou relativně nízké náklady a větší časový prostor na vyplnění dotazníku. Naopak největší nevýhody písemného dotazování spočívají v nízké reprezentativnosti a dlouhé době výzkumu tímto způsobem, spojené s nízkou návratností dotazníků. Kvůli chybějícímu osobnímu kontaktu navíc může docházet k nepochopení otázek a není možné respondenty nijak motivovat k jejich vyplnění. Proto bývá v současnosti mnohem častěji užívána technika online dotazování. (Karlíček, 2012, s.99; Kozel a kol., 2011, s.178; Tahal a kol., 2017, s.74)

Online elektronické dotazování, tzv. CAWI (computer aided web interview) je nejmladším způsobem dotazování. Dotazník je v tomto případě respondentům podán nejčastěji prostřednictvím webových stránek nebo e-mailu. Největším přínosem online dotazování je, že spojuje výhody všech ostatních typů dotazování. Díky nepřítomnosti

tazatele je větší pravděpodobnost, že respondent odpoví na citlivé nebo osobní otázky, a nedochází tak ke zkreslení. Zároveň je možné online dotazník stejně jako v případě osobního dotazování vhodně doplnit různými audiovizuálními či interaktivními pomůckami a umožnit tak lepší pochopení problematiky. Stejně jako u telefonického dotazování jsou odpovědi zaznamenávány v elektronické podobě, což umožňuje jejich jednodušší zpracování. Dotazníky samotné jsou navíc mezi respondentem a výzkumníkem doručovány díky vlastnostem internetu mnohonásobně rychleji. Proto je na tom online dotazování z finančního i časového hlediska, ze všech zmíněných typů nejlépe. Mezi nevýhody online dotazování patří chybějící možnost interakce mezi respondentem a tazatelem, nebo nižší reprezentativnost, způsobená specifickým užitím internetu různými cílovými skupinami lidí (nejčastěji se na internetu pohybují mladí lidé, studenti). V případě zasílání dotazníku e-mailem navíc hrozí přehlčení respondentů příliš mnoha vjemů, vedoucí k přehlédnutí nebo ignorování dotazníku. (Kozel a kol., 2011, s.177-178; Karlíček, 2012, s.99-100)

## 3 Mystery Shopping

Jednou z často využívaných pozorovacích technik je tzv. mystery shopping. Název se do češtiny téměř nepřekládá, ale dal by se vystihnout jako "nákup v utajení", nebo "fiktivní nákup". Tato metoda je hojně využívána, pokud je cílem monitorovat kvalitu klientského servisu, nebo získat informace o produktech a službách vlastní či konkurenční firmy. Hlavní roli při použití metody mystery shopping hraje tzv. "mystery shopper". Tento pojem označuje výzkumníka, vydávajícího se za běžného zákazníka. (Tahal a kol., 2017, s. 182)

### 3.1 Co je mystery shopping

Mystery shopping tedy představuje způsob, jak porozumět prožitku běžného zákazníka. Je možné odhalit, jaké jednání zaměstnanců by mělo být odměněno a najít oblasti prodeje či zákaznického servisu, které je možné vylepšit. Shromážděné výsledky jsou využity k systematickému rozboru toho, jak má vypadat žádoucí zákaznická zkušenost. Pokud je používán správně, může být mystery shoppingový výzkum efektivním nástrojem, který vytváří povědomí o důležitých standardech a pohání změnu chování organizace k cíli lepšího obslužení zákazníka. (Ipsos.com, 2019)

Společnost IPSOS, přední agentura pro výzkum trhu a veřejného mínění v České republice definuje mystery shopping takto: "Mystery shopping je objektivní, nestranná zpětná vazba od vyškolených "zákazníků" - mystery shopperů – využívaná k měření dodržování firemních standardů napříč trhy, částmi zákaznického procesu a obchodními kanály – fyzické, telefonické a digitální atd." (ipsos.com, 2019)

(Kozel a kol., 2011, s.180) uvádí, že se pomocí mystery shoppingu zpravidla zjišťuje:

- počet zaměstnanců v prodejně,
- čistota a vybavení prodejny,
- dodržování norem společnosti ohledně kvality služby, vzhledu prodejny a prezentace,
- rychlost služby,
- doba, která uplyne předtím, než si výzkumníka všimne některý prodejce,
- zda a jakým způsobem byl zákazník pozdraven,
- jména zaměstnanců,
- otázky, kterými si prodejce snaží zjistit, jaký produkt je pro zákazníka vhodný,
- prodejní argumenty prodejce,
- zda se prodejce pokouší uskutečnit prodej,
- zda jsou zákazníkovi navrženy nějaké dodatečné produkty, služby
- rozloučení a případné pozvání zákazníka k opětovnému navštívení prodejny

## 3.2 Historie mystery shoppingu

První náznaky mystery shoppingu vznikaly ve čtyřicátých letech minulého století. V té době byl používán především v bankách a maloobchodních prodejnách k hodnocení zaměstnanců. Soukromí vyšetřovatelé se tehdy vydávali za zaměstnance, s cílem zjistit, jestli někteří pracovníci nekradou, nebo jiným způsobem neohrožují úspěch firmy. Vznik pojmu "mystery shopping" se váže k době, kdy začal být tento nástroj používán k definování služeb využívaných každodenními zákazníky. Od té doby se mystery shopping vyvinul v metodu, kterou se vyhodnocuje mnoho různých oblastí zákaznické spokojenosti napříč různými odvětvími. Protože v počátcích mystery shoppingu nebyly k dispozici nástroje jako například zařízení vytvářející audiovizuální záznam, muselo hodnocení výzkumníků vycházet pouze ze slovní reprodukce mystery shoppera.

Prudký nárůst použití této metody nastal s příchodem internetu. Společnosti zaměřující se na marketingový výzkum začaly postupně na trhu mystery shoppingu převládat nad jednotlivci. Dnes mohou mystery shoppeři hledat práci přes internet právě skrze tyto společnosti, které své pracovníky vyškolují a následně jim rozdělují projekty. Zároveň se rozšířilo portfolio společností, pro které jsou mystery shoppingové služby nabízeny. Patří k nim například restaurace, fitness centra, kina, nebo prodejny automobilů. V některých případech jsou dokonce výzkumné společnosti najímány k vyhodnocování služeb spojených s bydlením, nebo státem řízených zařízení, jako jsou nemocnice. (Jobmonkey.com, 1999-2020)

Stále častější používání mystery shoppingu, a rozšiřování portfolia odvětví, ve kterých byl aplikován, způsobily v devadesátých letech 20. století vznik profesionálního sdružení Mystery Shopping Providers Association (MSPA, Asociace poskytovatelů služeb mystery shoppingu). Toto sdružení v současné době čítá celosvětově přes 150 členských agentur. Byly kodifikovány etické zásady mystery shoppingu a sdružení se zavázalo zlepšovat servis, který je poskytován agenturami jejich klientům. V České republice existují minimální standardy výzkumné metody mystery shopping, které jsou uvedeny na webových stránkách SIMAR (sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění). Společnosti, které jsou součástí tohoto sdružení se mimo jiné zavazují k tomu, že jejich pracovníci budou přísně respektovat zásady ESOMAR a příslušnou legislativu týkající se ochrany dat. (Wagnerová a kol., 2011, s.72)

Dnes mystery shopping nabízí firmě, ve které je aplikován, mnohem rozsáhlejší službu, než tomu bylo před lety. Používán je spíše pro optimalizaci zákaznického servisu a zákaznické spokojenosti než jen pro odhalení nekvalitních zaměstnanců. Mnohem větší důraz je kladen na velikost vzorku a jeho demografické složení. Pro některé podniky je vhodné zapojení celé populace, pro jiné je lepší zaměřit se pouze na nějakou konkrétní cílovou skupinu, podle toho, v jakém odvětví podnikají. Rozšiřuje se použití analýzy a statistický modelů. Kromě metodologie nastal pokrok také u nástrojů, které jsou běžně

používány. Místo slovního výkladu mystery shoppera mohou být dnes data shromažďována pomocí elektronických dotazníků a záznamových zařízení, jako je diktafon nebo videokamera. (Aq-services.com, 2017)

### 3.3 Metodologie

Pro mystery shopping je typické, že propojuje prvky kvalitativního i kvantitativního výzkumu. Zkoumán je jak výskyt nějakého kvantifikovatelného jevu (např. v kolika případech nebyl zákazník pozdraven), tak subjektivní vnímání určitých jevů (například příjemnost prodejce). Použití metody mystery shopping se může značně lišit, v závislosti na cílech, kterých má dosáhnout. Některé jednodušší projekty lze dokončit za použití pouhého dotazníku, zatímco jiné, složitější, vyžadují komplexnější nástroje a větší důraz na detail. Nejčastěji jsou používány techniky Mystery visit, Mystery Calling, Mystery Mailing nebo Online Shopping. (Burda, Dluhošová, 2011, s. 13; Tahal a kol., 2017, s. 182)

Mystery Visit, nebo také mystery návštěva, označuje tradiční formu mystery shoppingu, kdy je shopper osobně přítomen na prodejně a interaguje se zaměstnancem. Při této návštěvě přítom postupuje většinou podle připraveného scénáře, ve kterém je uvedeno, jak se má chovat, jak odpovídat na otázky prodejce, nebo jak dlouho se má na prodejně pohybovat.

Mystery Calling popisuje metodu, kdy jsou informace získávány skrze telefonický hovor s prodejnou, zákaznickou linkou nebo call centrem. Hovor je zpravidla nahráván a shopper při něm postupuje opět na základě scénáře. Důvodem pro použití scénáře je možnost porovnat, jak se liší jednotlivé odpovědi různých zaměstnanců na stejné otázky. (Jobmonkey.com, 1999-2020, Conferoinc.com, 2010)

Mystery Mailing představuje další velmi využívanou metodu, jejíž účelem je hlavně sledování kvality zákaznického servisu. Pomocí mystery mailingu jsou identifikovány nedostatky v procesu komunikace zákazníka s pracovníky firmy nebo informačních center. Důraz je kladen hlavně na rychlost odezvy, úplnost poskytnutých informací a kontrolu dodržování stanovených požadavků a standardů spojených s tímto procesem. (Datamar.cz)

E-Mystery Shopping se využívá pro odhalení silných a slabých stránek e-shopu. Nabízí zákaznickou zpětnou vazbu pro jeho optimalizaci a odhaluje, jaké požadavky online nakupujícího je v současnosti nutné naplnit. Princip online mystery shoppingu spočívá v provádění tajných testovacích nákupů, které mají odpovídat na otázky ohledně vzhledu, jednoduchosti a přehlednosti e-shopu, z pohledu běžného zákazníka. (lwd-marketresearch.com)

Kromě těchto základních typů mystery shoppingu existují ještě další různé druhy, které uvádí Mulačová a Mulač (2013, s. 284):

- audio mystery shopping – při návštěvě je pořízena audio nahrávka, na jejímž základě následně probíhá hodnocení,
- competitive mystery shopping – typ, který se zaměřuje na porovnání služeb a prostředí s konkurencí,
- mystery delivery – v tomto případě je hodnocen celý proces dodání zásilky zákazníkovi, včetně vystupování kurýra,
- mystery flying – specifické zaměření tohoto druhu mystery shoppingu spočívá v hodnocení kvality služeb v letecké dopravě,
- merchandising audit – Hodnoceny jsou různé akce podpory prodeje, promo akce, nebo merchandisingové události.

Za zmínku stojí ještě tzv. "Discrimination Shopping" (diskriminační nákup), označující proces, kdy je mystery shoppingová metoda použita k posouzení, zda podnik či jeho produkty nějakým způsobem nediskriminují určitou skupinu zákazníků. Možné je hodnotit i například koncerty, výlety, nebo konference, kdy mystery shopper posuzuje zážitek jako celek. Další možná varianta může nastat, pokud mystery shopper usiluje o vrácení peněz, nebo výměnu zboží za jiné a hodnotí tak tedy reklamační proces firmy.

Každá z výše zmíněných variant mystery shoppingu se nějakým způsobem liší a využívá se k posuzování různých aspektů podniku. Konkrétní metodologie, která má být při výzkumu použita, proto bývá určena tím, jaké cíle se snaží zadavatel pomocí výzkumu naplnit a jaká oblast aktivity společnosti se má zkoumat. Z množství existujících variant mystery shoppingu vyplývá, že je tato metoda velmi tvárná a lze ji přizpůsobit široké škále činností firem na různých trzích. (Jobmonkey.com, 1999-2020)

### **3.4 Výzkumné dokumenty**

Aby byly výsledky hodnocení spolehlivé, potřebují hodnotitelé ke své práci kvalitně připravené záznamové dokumenty. Z důvodů časové úspory, jednotnosti výsledků a přehlednosti bývá pro tyto účely nejčastěji používán dotazník. V dotazníku by měly být ideálně chronologicky popsány jednotlivé kroky návštěvy tak, aby bylo možné její průběh co nejvěrněji zaznamenat. Informace, které jsou zaznamenávány mohou mít různý charakter. Může se jednat o jednoduchou informaci o tom, zda se sledovaná aktivita vůbec vyskytla, nebo jakou četnost měl konkrétní jev (např. zda měl zaměstnanec cedulku se jménem, kolik pracovníků se na prodejně nacházelo v době návštěvy). Pro tento účel stačí přiložit k otázce checklist, kam hodnotitel jednoduše zaškrtně jednu z připravených odpovědí. Nevýhodou checklistů je vysoká časová náročnost jejich přípravy. Další variantou jsou pak různé stupnice a škály, pomocí kterých je vyjádřeno respondentovo subjektivní vnímání určitých jevů (jak dokázal pracovník poradit respondentovi s produktem, jak velká byla prodejcová snaha uskutečnit prodej). Takové hodnocení nabízí sice více možností, ale nevýhodou je rozdíl v subjektivním vnímání jednotlivých hodnotitelů. Otázky tohoto typu musí být důkladně vysvětleny, aby záznam



nebyl zkreslený rozdílnými interpretacemi. Obecně platí, že čím je dotazník jednodušší, tím menší z něj bývá informační zisk. Ke kvalitnímu posouzení návštěvy jako celku je potřeba komplexnější hodnocení. Pro tyto účely bývají některé položky dotazníku formulovány jako otevřené otázky, nebo jako již zmíněné stupnice a škály, doplněné o slovní komentář. (Tahal a kol., 2017, s. 183; Wagnerová a kol., 2011, s. 77)

Scénář je dalším důležitým dokumentem, který je potřeba pro správný průběh mystery shoppingové návštěvy. Protože se na projektu zpravidla podílí více mystery shopperů, je potřeba, aby byla zajištěna formální jednotnost situací a jevů, které budou během návštěv hodnoceny. Pro tyto účely je vytvořen scénář interakcí mezi hodnotitelem a hodnoceným pracovníkem, podle kterého hodnotitel během návštěvy postupuje. Zde jsou popsány instrukce ohledně požadovaného chování hodnotitele, určující jeho aktivitu při komunikaci s pracovníkem a další zásady, kterých se má hodnotitel držet. Součástí scénáře bývá zpravidla také několik různých záminek (rolí). Důvodem pro existenci těchto rolí je věrohodnost chování hodnotitele. Pokud by například student požadoval po pracovníkovi prodejny produkt určený seniorům, mohlo by to vyvolat pochybnosti zaměstnance. V takovém případě by pravděpodobně ve scénáři byla ještě jiná záminka, která by k osobě hodnotitele seděla více (mohl by nakupovat například jiný produkt, nebo by zmínil, že je nákup určený pro jeho rodiče). Zároveň je ovšem důležité, aby byl mystery shopper schopen improvizace. Při návštěvě mohou nastat různé situace, které se mohou více či méně odchylovat od instrukcí ve scénáři. Schopný mystery shopper by tak měl umět navést interakci s prodejcem zpět do zamýšlených situací. Před zahájením výzkumu je také vhodné nejdříve provést tzv. kalibrační návštěvy, při kterých je ověřeno, zda jsou pomocí této metody získávány zamýšlené informace. (Wagnerová a kol., 2011, s.82; Ipsos.com, 2019; Tahal a kol., 2017, s. 183)

Další nedílnou součástí přípravy mystery shoppingu je vypracování harmonogramu návštěv. Důležité je plánovat termíny s vědomím toho, kdy mají proběhnout následná školení a rozvojové programy. Určitě například není vhodné školit zaměstnance v průběhu nejvyšší sezóny. Ani období dovolených (často v létě) není příliš vhodné pro průběh školení. Pokud je totiž načasování projektu špatné, může se to negativně odrazit na učební motivaci zaměstnanců a snížit tím zisky plynoucí z takového programu. Další věcí k zvážení je otázka periodizace hodnocení. Pokud jsou zaměstnanci hodnoceni pravidelně každý rok ve stejném období, je možné, že pracovní motivace zaměstnanců bude tomuto cyklu přizpůsobená. Neperiodickým hodnocením se tomuto jevu lze vyhnout, nicméně organizace kvůli tomu ztrácí možnost meziročního srovnání výsledků a tím pádem i možnost dokumentace svého vývoje. Velkou roli hraje také sezónnost a s tím spojené proměnlivé pracovní podmínky zaměstnanců. Obzvláště v období Vánoc a sezónních slev dochází k velkému zájmu zákazníků a nároky na zaměstnance se tak zvyšují. Může se tedy stát, že zaměstnanec, který je v běžném provozu bezproblémový, najednou častěji chybuje. Stejný efekt může nastat i při fluktuaci množství zákazníků během dne. Proto je vhodné nejprve identifikovat, kdy dochází v

provozovně k vyššímu vytížení a která období jsou naopak klidnější. V návaznosti na toto zjištění je pak nutné rovnoměrně rozvrhnout hodnocení, jak v průběhu pracovního týdne, tak s ohledem na denní dobu. (Wagnerová a kol., 2011, s. 78)

### **3.5 Mystery shoppeři**

Při výběru vhodných hodnotitelů je důležité brát ohled na několik základních zásad. První z nich je ta, že by při výzkumu neměli zaměstnanci hodnotitele ani samotnou situaci hodnocení odhalit. Prodejní rozhovor, který je iniciován hodnotitelem, musí být přirozený a nesmí vzbuzovat pochybnost o identitě mystery shoppera. Pokud tomu tak není, může zaměstnanec změnit své chování tak, aby lépe vyhovovalo požadovaným kritériím a ovlivnit tím výsledky výzkumu. Z tohoto důvodu jsou často nájímáni externí pracovníci (v mnohých případech psychologové), nebo expertní výzkumné agentury. Jako hodnotitelé jsou vybírání primárně lidé s dobrými komunikačními a pozorovacími schopnostmi, popřípadě hereckým nadáním, pokud je to pro větší autentičnost nutné. Často jsou nájímáni vysokoškolští studenti, protože v mnoha případech je důležitá i časová flexibilita. (Wagnerová a kol., 2011, s. 80)

(Hesselink et al, 2005) definovali nejdůležitější vlastnosti hodnotitele takto: "Mystery shopper by měl být nezávislý, kritický, objektivní a anonymní."

Další oblastí, kterou je třeba zvážit při výběru vhodných hodnotitelů jsou segmentační data. Je důležité brát v potaz jak demografické, tak psychografické profily zákaznické základny firmy. Protože společnost většinou obsluhuje více než jeden konkrétní segment, je třeba zvolit ten, který je pro potřeby výzkumu vhodný. Je ovšem možný i přístup, kdy segment blíže specifikován není a hodnotitelé jsou tak voleni z reprezentativního vzorku obecné populace. Každému zákazníkovi by měl být sice poskytován stejný servis, nicméně reprezentativní výběr hodnotitelů by měl odpovídat některým základním charakteristikám zákaznické populace. Mezi tyto charakteristiky patří například věková skladba a poměr obou pohlaví, aby se dalo rozlišit, zda je prodejní proces ovlivněn ne(atraktivitou) mystery shoppera. Podle výše zmíněných kritérií je pak možné vytvořit konkrétní scénáře a "role", které mají mystery shoppeři zastávat. (Wagnerová a kol., 2011, s. 80; Ipsos.com, 2019)

Školení mystery shopperů je klíčové pro jejich seznámení s metodou, a tedy i zaručení vyšší validity hodnocení. Hlavním cílem školení je sjednocení pohledu hodnotitelů a tvůrců projektu na jednotlivá kritéria a jejich důležitost. Někdy je proto nutné podrobně rozebrat konkrétní položky scénáře nebo dotazníku. Dále bývají hodnotitelé instruováni o tom, jak má být hodnocení administrováno, jakým způsobem mají nakládat s potenciálními přílohami, ale hlavně kdy má být záznam hodnocení učiněn. To je důležité zejména u úplných začátečníků, protože pokud není záznam proveden v blízké době po provedení mystery shoppingové návštěvy, může to vést ke zkreslení dat. (Wagnerová a kol., 2011, s. 81)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

# 4 Aplikace výzkumné metody Mystery Shopping

V této kapitole budou, po uvedení cílů výzkumu a výzkumných hypotéz, nejprve představeny zkoumané společnosti – Košík.cz (dále jen Košík), Rohlík.cz (dále jen Rohlík) a iTesco. Popsána bude především jejich historie a jejich reakce na koronavirovou krizi. Dále budou, v rámci přípravy výzkumu, definovány kategorie hodnotících kritérií a vytvořen harmonogram nákupů a další výzkumné dokumenty, nutné pro realizaci výzkumu. Hlavní část kapitoly bude obsahovat vyhodnocení shromážděných výsledků, porovnání společností a ověření stanovených hypotéz. V poslední části pak budou formulována závěrečná doporučení. Pro účely výzkumu byla vybrána metoda Mystery Shopping, protože její různé varianty představují velice dobré nástroje, kterými lze hodnotit různé oblasti nákupního procesu.

Cílem výzkumu je ohodnotit kvalitu služeb, poskytovaných společnostmi Košík.cz, Rohlík.cz a iTesco. Hlavními oblastmi výzkumu budou webové stránky těchto společností, jejich zákaznické linky a kurýrní služby. Tyto oblasti budou zkoumány pomocí metod E-mystery shopping, Mystery Calling a Mystery Delivery. Dílčím cílem bude porovnání, jak se kvalita služeb mezi jednotlivými obchody liší, odhalení slabých stránek obchodů a navrnutí doporučení pro jejich zlepšení.

V rámci výzkumu budou hledány odpovědi na následující výzkumné otázky:

- Která ze společností poskytuje celkově nejvyšší úroveň služeb? V čem tato společnost převyšuje ostatní?
- Jak se liší kvalita služeb, poskytovaná zákaznickými linkami, ve večerních a odpoledních hodinách?
- Jaké jsou rozdíly v kurýrní službě pro zákazníky v Praze a mimo Prahu?
- Která ze společností poskytuje celkově nejhorší úroveň služeb? Co jsou největší nedostatky této společnosti?

## 4.1 Představení společností

Rohlík.cz je přední český internetový obchod s potravinami založený v Praze, který na trh vstoupil v září roku 2014. Stojí za ním český podnikatel Tomáš Čupr, který je od prosince 2017 také majoritním vlastníkem. Společnost původně působila v Praze a jejím blízkém okolí, v létě 2015 svoje aktivity rozšířila do Brna a v únoru 2017 expandovala i do pěti dalších krajských měst. V prosinci 2019 nakonec začala své služby nabízet i v Budapešti a vstoupila tak na maďarský trh, přičemž se netají ambicemi etablovat se v blízké budoucnosti i ve Vídni nebo v Německu.

K rozvozu firma využívá svých vlastních struktur, přičemž zároveň spolupracuje i s externími samostatnými rozvozevými službami. V prosinci 2018 byly v Praze a na její periferii zprovozněny výdejové boxy Rohlík Point, umožňující zákazníkovi vyzvednout objednaný nákup ať už v jednom z pětice veřejně přístupných boxů nebo přímo v zaměstnání, kde je boxů aktuálně 22. V roce 2019 pak byl nejprve ve spolupráci s Alza.cz a Škoda Auto testován systém doručování do kufru auta a následně zaveden systém ekologického nakupování ve vratných obalech. V červenci 2016, březnu 2017 a listopadu 2018 se ale firma nevyhnula kontroverzi, když byly medializovány případy policijních razíí za účelem kontroly legálního zaměstnávání cizinců. V prvních dvou případech pak šetření vyústilo v několik desítek rozhodnutí o vyhoštění.

Samostatnou kapitolou pak je reakce společnosti na koronavirovou krizi v posledních měsících. Na přelomu března a dubna zareagoval Rohlík.cz spuštěním nových služeb. Nově nabízí celorepublikový rozvoz trvanlivých potravin a čistících nebo hygienických prostředků, ve spolupráci s vybranými restauracemi rozvoz čerstvých i chlazených pokrmů a v neposlední řadě službu Rohlík mini poskytující možnost zakoupit základní potraviny z výběru 1000 nejoblíbenějších položek i z menších skladů. (Zpravy.aktualne.cz; Rohlik.cz; e15.cz; Czechcrunch.cz; Forbes.cz; Mediaguru.cz; Pozitivni-zpravy.cz)

Košík.cz je dalším předním českým internetovým obchodem s potravinami. Na trh vstoupil v květnu 2015, později než výše jmenovaný konkurent, pod vlastníkem a výkonným ředitelem Jakubem Šultou. V srpnu 2017 celý podíl ve firmě přešel pod společnost Mall Group v čele s Jakubem Havrlantem a zároveň pohltil konkurenční firmu Koloniál.cz. V prvních letech svého působení zaznamenal vyšší růst než konkurence a v prosinci 2016 se dokonce stal dostupným pro 5,5 milionu zákazníků v rámci České republiky, čímž ztrojnásobil svůj dosavadní dosah a stal se podle tohoto ukazatele jedničkou na trhu. O patnáct měsíců později však byl donucen kompletně ukončit svou činnost na Moravě.

Největšímu růstu se tak společnost těšila právě na přelomu let 2016 a 2017, kdy přesunula své logistické centrum ze Stodůlek do Horních Počernic a zacílila na celorepublikový provoz, přičemž připravovala i automatizaci skladu. Po zmíněném útlumu v roce 2018 ale hned v lednu následujícího roku přišel Košík.cz s konceptem Budoucnost bez obalu, který měl za účel představit ekologicky šetrnější přístup ke službě. Zakomponováním recyklovatelných materiálů a využíváním papírových sáčků tak o půlrok předčil konkurenční Rohlík.cz. V témže období pak naopak po vzoru své konkurence zavedl program dětského klubu, který zvyhodňuje a usnadňuje nakupování rodin s malými dětmi.

V reakci na pandemii koronaviru Košík.cz nejprve své služby obohatil o rozvoz zachlazených hotovek po Praze, který koncem dubna 2020 plánuje zavést i v dalších zavedených městech. Velkým projektem pak je také plánované vybudování vlastní velké kuchyně, ze které hodlá do konce kalendářního roku zahájit rozvoz až desítek tisíc porcí

pasterizovaných jídel denně. (Zpravy.aktualne.cz; Mall.cz; E15.cz; Lupa.cz; Mediar.cz; Echo24.cz; Czechcrunch.cz; Hardyn.cz)

iTesco.cz je služba anglické společnosti Tesco umožňující on-line nákup potravin. Při svém vstupu na trh v roce 2012 byla jediná svého druhu v celé České republice. Mateřská společnost Tesco je v globálním měřítku v porovnání s výše jmenovanými konkurenty rozhodně nejsilnějším hráčem. Firma založená v Anglii už v roce 1919 je světovou trojkou mezi maloobchodními řetězci. Na trhu s potravinami pak dominuje nejen ve Spojeném království, ale i v Irsku, Maďarsku a Thajsku. Svě první tuzemské akvizice pak Tesco uskutečnilo v roce 1996. Na rozdíl od konkurence se Tesco mohlo spolehnout na již zavedenou síť skladů a hypermarketů. Po dvou letech od představení službu v Česku obsluhovalo 3,5 milionu zákazníků, v roce 2018 pak spustilo rozvoz na Ostravsku, kde se tak stalo takřka jedinou podobnou službou a zvýšilo dosah na 4,3 milionu obyvatel. Z těchto čísel je zřejmé, že růst je oproti konkurenci navzdory časovému náskoku podstatně pozvolnější.

Podobně jako zbylé dvě společnosti se i Tesco chopilo šance nabídnuté koronavirovou pandemií. Převís poptávky umožnil i této v porovnání s konkurencí stagnující společností vyhlásit v květnu 2020 smělé plány na dostupnost po celé republice. Ta by měla být skutečností nejpozději na konci téhož roku. (Tesco.plc.com; Trademagazin.hu; Deloitte.com; Zpravy.aktualne.cz; Lupa.cz; Rejstrik-firem.kurzy.cz; Seznamzpravy.cz; idnes.cz; Itesco.cz)

## **4.2 Příprava výzkumu**

V rámci této kapitoly budou připraveny všechny podklady, na jejichž základě bude probíhat realizace výzkumu. Nejprve budou definovány kategorie kritérií, podle kterých budou společnosti hodnoceny, dále budou vytvořeny veškeré výzkumné dokumenty a vypracován bude harmonogram, který bude blíže určovat data a časy jednotlivých fází realizace výzkumu.

### **4.2.1 Kategorie hodnocených kritérií**

Kategorie kritérií byly zvoleny tak, aby reflektovaly celý nákupní proces běžného zákazníka, při nákupu potravin online. Proto jsou zde zahrnuty 3 typy kategorií. Prvním typem jsou kategorie hodnotící funkčnost a vzhled webových stránek – design, výběr produktů, produktové stránky, nákupní košík a kroky objednávky, časové a platební možnosti, rušivé elementy. Dále jsou zde uvedeny kategorie, jejichž účelem je hodnotit komunikaci firmy se zákazníkem – zákaznická linka, po transakci. Účelem poslední kategorie je pak zhodnotit kvalitu kurýrní služby firmy – delivery.

Design úvodní stránky e-shopu plní několik základních funkcí. V první řadě by měl být příjemný na pohled a poskytnout zákazníkovi prostředí, ve kterém se rychle zorientuje.

Pro některé zákazníky je úvodní stránka prvním setkáním se značkou a jejími sděleními, a tak by měla být stránka uzpůsobena tak, aby zanechávala co nejlepší dojem a zároveň poskytovala dostatek informací, které potenciální zákazník potřebuje. Jako součást materiálního prostředí ovlivňuje design celkovou kvalitu služby a poskytuje možnost diferenciací oproti jiným firmám.

Proces výběru produktů představuje důležitou součást celkové zákaznické zkušenosti při nákupu produktů na e-shopu. Proto by mělo být cílem společností tento proces zákazníkovi co nejvíce usnadnit. Pokud se zákazník musí proklikávat velkým množstvím kategorií, které navíc nejsou logicky a přehledně uspořádány, stává se výběr produktů mnohem delším a méně příjemným procesem a odráží se to negativně na zákaznické spokojenosti. Součástí výběru je také funkce vyhledávání, pro kterou platí víceméně stejná pravidla. Ideální vyhledávač by měl být schopný zákazníkovi poskytnout relevantní výsledky, a to co nejrychleji a nejsnadněji.

Produktové stránky a produktové informace, které poskytují, hrají velkou roli při zákaznické výběru produktů. Účelem produktových stránek by proto v první řadě mělo být poskytnutí veškerých informací, které zákazník při výběru produktu potřebuje. Další možnost, jak podpořit zákaznický výběr, představuje použití různých kreativních vyjádření, jako jsou články, videa a další zajímavosti, které jsou s produktem spojené. Vhodné je také, aby byl vzhled produktových stránek jednotný a podporoval, stejně jako celkový design e-shopu, corporate identity. Dobře vytvořená produktová stránka může přesvědčit zákazníka k pořízení produktu, o kterém si ani nemyslel, že ho potřeboval.

Zákaznická podpora má pro firmy v současnosti velkou důležitost. Příjemné jednání a schopnost odpovědět na dotazy pomáhá firmám vytvářet a udržovat silný a dlouhodobý vztah se zákazníkem. Zároveň se jedná o možnost, jak rychle odhalit problémy, které by potenciálně mohly ohrozit chod firmy. Zákaznická linka tak představuje zdroj podkladů pro vylepšování procesů a služeb firmy. Důležitost zákaznické podpory u e-shopů je o to vyšší, že se zákazník nedostává se zaměstnanci firmy téměř do žádného kontaktu.

Nákupní košík a kroky objednávky, vedoucí k jejímu dokončení, jsou další faktory, které mají vliv na příjemnost nákupního procesu pro zákazníka. Práce s košíkem by měla být pro zákazníka co nejjednodušší a postup vedoucí k dokončení objednávky by měl být přehledný a doprovázený srozumitelnými instrukcemi, tak, aby nevznikaly zbytečné nejasnosti, které oddalují zákazníka od uskutečnění nákupu.

Časové a platební možnosti by měla firma přizpůsobit tak, aby byl nákup pro zákazníka co nejpohodlnější. Proto by mu měla být poskytnuta co nejlepší možnost výběru z hlediska času, místa doručení a dalších podmínek. Čím rozsáhlejší je nabídka firmy v této kategorii, tím větší procento zákazníků může potenciálně naplno uspokojit.

Rušivé elementy, jako jsou nízká rychlost načítání jednotlivých oken a vyskakovací reklamy, představují prvky, kterým by se moderní e-shop měl vyhnout. Rychlost je jedním ze základních parametrů, na jejichž základě bývají webové stránky hodnoceny. Pokud se některá okna načítají dlouho, zákazník může ztratit trpělivost a nákup na daném e-shopu si rozmyslet. Podobný princip platí pro různé vyskakovací reklamy a podobné prvky, které zákazníka rozptylují a celkově mu nákup znepříjemňují. Pokud je účelem webu, aby na něm zákazník strávil co nejdelší čas, je nutné se podobným praktikám vyvarovat.

Po transakci by měl zákazník co nejrychleji obdržet její potvrzení e-mailem. Tento e-mail by měl obsahovat veškeré důležité informace spojené s objednávkou a poskytovat zákazníkovi možnost obchod kontaktovat, pokud by dále něco potřeboval. Podobný typ e-mailů zároveň naskýtá možnost, jak zákazníkovi předat sdělení firmy, a tímto způsobem dále vztah se zákazníkem prohlubovat.

Kvalita kurýrní služby je pro firmy, které operují čistě přes internet, nesmírně důležitá. Nejzákladnější měřítko úspěchu doručovací služby je dodržení stanovených časů a termínů dodání. V ideálním případě by měly být všechny objednávky doručeny v době, kterou si zákazník vyžádal. V případě jakýchkoliv změn je třeba o nich zákazníka informovat a omluvit se mu. Nezbytnou součástí kvalitní kurýrní služby je vstřícné a profesionální vystupování kurýrů. Ti by měli co nejlépe reprezentovat firmu, pro kterou pracují.

#### **4.2.2 Výzkumné dokumenty**

Protože je v tomto výzkumu používáno několik různých variant metody mystery shopping, byly výzkumné dokumenty spojeny do jednoho celku. Hlavní kostru dokumentu tvoří otázky dotazníku, rozdělené na oblasti podle hodnocených kategorií. U každé části, kde to je potřeba, jsou uvedeny instrukce pro respondenta. Součástí dokumentu je i scénář pro hovor se zákaznickou linkou. Celý výzkumný dokument bude uveden jako příloha, na konci této bakalářské práce.



### 4.2.3 Harmonogram nákupů

Realizováno bylo dohromady 6 nákupů, rozdělených do dvou skupin podle adresy doručení. Pro možnost porovnání potenciálních rozdílů služby v rámci Prahy a mimo Prahu byla jedna skupina nákupů objednána na adresu v Praze a druhá skupina na adresu mimo Prahu. Aby bylo umožněno co nejobektivnější porovnání výsledků, byla pro uskutečnění nákupů stanovena následující kritéria:

- část Mystery Calling (hodnocení zákaznické linky) proběhne v rámci skupin vždy ve stejný den a přibližně stejnou denní dobu;
- část Mystery Delivery (hodnocení kurýrní služby) proběhne v rámci skupin vždy ve stejný den a přibližně stejnou denní dobu;
- všechny nákupy budou uskutečněny na základě jednotného výzkumného dokumentu.

Vzhledem k malému počtu uskutečněných nákupů a počtu respondentů, účastnících se tohoto výzkumu, je nutné podotknout, že je vypovídající hodnota tohoto výzkumu omezená.

Tabulka 2 Harmonogram nákupů

Datum objednávky	Čas Callingu	Datum delivery	Čas delivery	Lokace	Společnost
03.05.2020	21:00-22:00	04.05.2020	09:00-11:00	Praha	Košík
03.05.2020	21:00-22:00	04.05.2020	09:00-11:00	Praha	Rohlík
03.05.2020	21:00-22:00	04.05.2020	09:00-11:00	Praha	Tesco
04.05.2020	13:00-14:00	05.05.2020	17:00-19:00	Pardubický kraj	Košík
04.05.2020	13:00-14:00	05.05.2020	17:00-19:00	Pardubický kraj	Rohlík
04.05.2020	13:00-14:00	05.05.2020	17:00-19:00	Pardubický kraj	Tesco

## 4.3 Vyhodnocení výsledků

V této kapitole budou vyhodnocena data, shromážděná prostřednictvím výzkumných dokumentů. Kostru budou tvořit kategorie kritérií, které byly popsány v rámci přípravy. U každé kategorie budou vždy výsledky rozřazeny do tabulek a slovně rozebrány.

Design – pro zhodnocení této kategorie byly respondentům položeny otázky ohledně úvodní stránky a obsahu, který se na ní nachází. Účelem bylo zjistit, jaký pocit zákazníkovi úvodní stránky navozují a jak snadné je naleznout na úvodní stránce podstatné informace ohledně nákupu.

Tabulka 3 Design úvodní stránky

	Přijde Vám úvodní stránka e-shopu dostatečně přehledná?		Označte odpovědi, které nejvíce vystihují grafický vzhled e-shopu				
Košík	Určitě ano		Příjemný, Důvěryhodný, Moderní, Decentní				
Rohlík	Určitě ano		Příjemný, Důvěryhodný, Moderní, Decentní				
iTesco	Spíše ano		Zastaralý, Důvěryhodný, Decentní				
Typ obsahu na úvodní stránce							
	Recepty	Zajímavosti	Články	Akční nabídky	Informace k nákupu	Jiný obsah	Je obsah zajímavý?
Košík	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Internetový pořad	Ano
Rohlík	Ano	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne	Ano
iTesco	Ne	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ne

Úvodní stránky Košíku a Rohlíku byly hodnoceny jako velmi přehledné. V obou případech se jednalo o příjemné prostředí, které zároveň působilo důvěryhodně, moderně a nepoužívalo prvky, které by celkový dojem narušovaly. Vzhled jednotlivých položek byl v jednotném stylu, který podporoval jedinečnou identitu společností. U Tesca nebyla úvodní stránka tolik přehledná a působila mírně zastarale. Grafický vzhled e-shopu bylo nicméně možné jasně asociovat se značkou Tesca, což může v zákaznících vzbuzovat důvěru.

Z hlediska obsahu úvodní stránky měly Košík a Rohlík velmi podobný přístup. Oba obchody využívaly k zaujetí zákazníka řadu zajímavých prvků, které souvisely s jejich produkty, ale nebyly přímou pobídkou k nákupu. Obsah měl jednotnou formu a fungoval jako celek. Rozdílný přístup mělo Tesco, které využívalo úvodní stránku pouze pro informování zákazníka a podporu prodeje, ve formě akčních nabídek. Takový přístup sice

může mírně zvýšit prodej některých produktů, nicméně nevytváří se tím příjemné prostředí, které by mělo potenciál podpořit vznik dlouhodobějšího vztahu se zákazníkem. Největší rozmanitostí se vyznačovala úvodní stránka Košíku, kde bylo možné nalézt mimo jiné i pořad o dodavatelích Košíku.

Tabulka 4 Dostupnost informací z úvodní stránky

	Košík	Rohlík	iTesco
Ceny pro různé doby nákupu	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí	Ne
Minimální cena objednávky	Ne	Ne	Ne
Možnost dopravy zdarma	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí	Ne
Lokace, kam firma rozváží	Ano, snadné	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí
Časové možnosti nákupu	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí	Ne
Nakládání s vratnými obaly	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí
Opatření týkající se epidemie	Ne	Ne	Ano, snadné
Hmotnostní/množstevní limity	Ne	Ne	Ano, 1-2 kliknutí
Platební metody	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí	Ano, 1-2 kliknutí
Kontakt na zákaznickou podporu	Ano, snadné	Ano, snadné	Ano, snadné

Pro hodnocení dostupnosti informací na jednotlivých e-shopech byla položena otázka v takové formě, aby bylo možné zjistit nejen existenci konkrétní informace, ale i složitost (jednoduchost) jejího nalezení. V této kategorii si opět vedly Košík a Rohlík téměř totožně. Jediné informace, které nebylo možné dohledat z úvodní stránky, byly minimální ceny objednávek, hmotnostní či množstevní limity a informace, týkající se nemoci Covid-19. Dostupnost informací na úvodní stránce Tesca byla mírně horší, přičemž chyběly informace týkající se cen, časových oken, dopravy zdarma, nebo stejně jako v případě ostatních obchodů možnost dopravy zdarma. Jako jediné však Tesco poskytovalo informace ohledně opatření, týkajících se nemoci Covid-19. Vzhledem k tomu, že výzkum probíhal v době Koronavirové krize, lze tyto informace označit za velmi důležité a jejich absence na stránkách Košíku a Tesca tak byla mírným překvapením. Pro všechny obchody pak platí, že většina informací byla dohledatelná v rámci tzv. častých dotazů (stránka či oblast e-shopu, kde jsou předpřipravené odpovědi na nejčastější dotazy zákazníků). Pouze v několika případech byly informace umístěny přímo na úvodní stránce.

Výběr produktů – v této kategorii byly hodnoceno rozvržení kategorií a funkčnost vyhledávacích boxů jednotlivých e-shopů. Pro tyto potřeby bylo využito několika uzavřených otázek, škálových otázek a doplňujících otevřených otázek.

Tabulka 5 Výběr produktů

	Košík	Rohlík	iTesco
Je řetězení kategorií intuitivní a přehledné?	Určitě ano	Určitě ano	Spíše ne
Pomohly Vám při navigaci grafické ilustrace?	Určitě ano	Určitě ano	Ilustrace nebyly

Uspořádání kategorií na e-shopech Košíku a Rohlíku bylo hodnoceno velmi pozitivně. Kategorie byly rozřazeny přehledně a navigace mezi nimi byla intuitivní. Uživatelskou přívětivost podporovaly také grafické ilustrace, které orientaci usnadňují. V případě Tesca bylo hodnocení mírně záporné, což bylo způsobeno horší přehledností a absencí obrázků, bez kterých se musí uživatel proklikávat pouze změtí textových polí. Takový proces je náročnější na soustředění a může být vnímán negativně.

Tabulka 6 Vyhledávání

	Košík	Rohlík	iTesco
Je snadné najít na stránce vyhledávací box?	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano
Zobrazují se Vám produkty již v průběhu hledání?	Ano	Ano	Ne
Přijdou Vám výsledky hledání relevantní	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano
Zobrazuje vyhledávač výsledky i při překlepu?	Ano	Ne	Ne

Vyhledávací pole byla na všech e-shopech perfektně dostupná. Nejlepší systém vyhledávání měl Košík, který nejenže zobrazoval výsledky již v průběhu vyhledávání, aniž by musel uživatel volbu potvrdit, ale zvládnul vyhledat i produkt, jehož název byl napsán s gramatickou chybou. Vyhledávání Košíku tak kladlo na zákazníka minimální nároky, což zlepšuje zákaznickou zkušenost. Vyhledávání Rohlíku také zobrazovalo výsledky již v průběhu hledání, nicméně nebylo možné vyhledat produkty, pokud byla v jejich názvu gramatická chyba. V případě Tesca bylo vyhledávání nejhorší, protože ani jednu z těchto funkcí vyhledávač Tesca neměl a jediná možnost tak byla napsat název správně a potvrdit hledání pro zobrazení výsledků. Pro všechny obchody pak platilo, že byly výsledky hledání velmi relevantní.

Produktové stránky – v této části dotazníku byly položeny uzavřené otázky ohledně obsahu produktových stránek, které byly doplněny otázkami, zjišťujícími povahu tohoto obsahu a další funkčnost produktových stránek.

Tabulka 7 Produktové stránky

	Košík	Rohlík	iTesco
Složení produktu	Ano	Ano	Ano
Výživové hodnoty	Ano	Ano	Ano
Zajímavosti	Ano	Ano	Ne
Recepty	Ano	Ano	Ne
Videa	Ne	Ano	Ne
Informace o výrobcí/původu	Ano	Ano	Ano
Pokyny ke skladování	Ano	Ano	Ano
Trvanlivost produktu	Ne	Ano	Ano
Informace o balení	Ne	Ne	Ano
Doplňující otázky			
	Košík	Rohlík	iTesco
Poskytuje podle Vás obsah na produktových stránkách nějakou dodatečnou hodnotu (jinou než popisnou)?	Spíše ano	Určitě ano	Určitě ne
Hodnotíte popis produktů jako dostatečný?	Určitě ano	Určitě ano	Spíše ano
Nabízí e-shop možnost navigování mezi podobnými produkty?	Ano	Ano	Ne
Považujete možnost navigování mezi produkty za důležitou?	Spíše ano		

U obsahu produktových stránek byly odhaleny některé podobné trendy jako u obsahu úvodních stránek e-shopů. Na produktových stránkách Košíku a Rohlíku se objevoval často kromě základních informací i další kreativní obsah. Informace uvedené u produktů Tesca byly naopak téměř výhradně popisné. Nejlépe v této kategorii dopadl rohlík, jehož produktové stránky byly nejrozmanitější. Jedinou informací, kterou nebylo možné nalézt, byl popis balení. Produktovým stránkám Rohlíku byla zároveň přisouzena nejvyšší dodatečná hodnota. To vypovídá o snaze společnosti co nejvíce zpříjemnit zákazníkovi nákupní proces. Velmi dobře byly hodnoceny i produktové stránky Košíku, u kterých ovšem chybělo využití videí a informace o balení a trvanlivosti produktů. Z definovaných kritérií tak sice bylo u Košíku použito nejméně položek, nicméně pojetí obsahu produktových stránek naznačovalo také snahu o příjemnou zákaznickou zkušenost. Jak již bylo zmíněno, produktové stránky Tesca byly zaměřeny spíše na strohý popis produktů a zákazníkovi tedy nenabídly nic, co by upoutalo jeho pozornost, nebo mu zpříjemnilo nákup. Tesco oproti Košíku a Rohlíku ani neposkytovalo možnost navigace mezi podobnými produkty. Podobné funkce se sice nemusejí zdát jako příliš

důležité, nicméně podílí se spolu s dalšími faktory na celkové funkčnosti a uživatelské přívětivosti e-shopu. A právě tyto vlastnosti mohou mít v konečném důsledku velký vliv na rozhodování zákazníka, ve kterém obchodě nakupovat.

Calling – v rámci Callingu museli respondenti volat na zákaznické linky jednotlivých obchodů. Postupovali přitom podle scénáře, uvedeného v příslušné části dotazníku. Zjišťována byla hlavně rychlost přijetí hovorů a jednání pracovníků call center. Respondenti se museli ptát na otázky spojené s objednávkou a jejím doručením, a také zjišťovali, jakým způsobem je zajištěna bezpečnost v době koronavirové krize.

Tabulka 8 Dostupnost zákaznické linky

	21:00-22:00			13:00-14:00		
	Košík	Rohlík	iTesco	Košík	Rohlík	iTesco
Podařilo se Vám na zákaznickou linku dovolat na první pokus?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Jak dlouho jste museli čekat, než byl hovor přijat?	1 min.	2 Min.	25 Min.	2 Min.	1 Min.	15 Min.

Zákaznické linky Košíku i Rohlíky měly obě velmi rychlou odezvu, ve všech případech musel volající čekat maximálně dvě minuty. Zákaznická linka Tesca na tom byla o dost hůře, přičemž v jednom případě čekal volající 25 minut a v druhém 15 minut. Takto vysoká čekací doba lze hodnotit velice záporně, protože může odradit zákazníka od toho, aby na e-shopu vůbec provedl nákup. Také v případě, kdy zákazník potřebuje pomoci s již uzavřenou objednávkou (zrušit objednávku, změnit adresu/čas doručení) se jedná o nepříjemnou okolnost, která může v zákazníkovi zanechat velmi negativní dojem.

Tabulka 9 Pracovníci call center

	21:00-22:00			13:00-14:00		
	Košík	Rohlík	iTesco	Košík	Rohlík	iTesco
Byl pracovník call centra schopen rozeznat Vaše potřeby?	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano
Byli jste spokojeni s tím, jak Vám dokázal pracovník call centra poradit?	Spíše ano	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Určitě ano
Vystupoval pracovník call centra zdvořile a ochotně?	Spíše ano	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano

Ujistil Vás pracovník dostatečně o bezpečnosti nákupu na daném e-shopu?	Spíše ano	Určitě ano	Spíše ne	Spíše ano	Spíše ano	Určitě ano
Zaznamenali jste v průběhu hovoru nějaké nestandardní chování pracovníka?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Rozloučil se s Vámi pracovník call centra zdvořile na konci hovoru?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Poděkoval Vám pracovník za zavolání, nebo Vás vyzval, abyste zavolali znovu?	Ne	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Byli jste celkově spokojeni s průběhem hovoru?	Spíše ano	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ano	Spíše ano	Určitě ano

Výsledky telefonických hovorů byly značně rozporuplné. Jediným společným znakem všech hovorů byla velmi dobrá schopnost pracovníků call center rozeznat zákaznickovy potřeby a zdvořilé rozloučení na konci všech hovorů.

Horší to bylo se schopností pracovníků poradit. Pouze ve dvou případech byly všechny otázky volajícího zodpovězeny v dostatečné míře. Pro hovory se zákaznickou linkou Košíku v obou případech platilo, že pracovníci odpovídali mírně zkratkovitě a neposkytli dostatečně podrobné informace. To samé platilo při odpoledním hovoru se zákaznickou linkou Rohlíku. Při večerním hovoru se zákaznickou linkou Tesca pak nebyl pracovník schopný poskytnout téměř žádné informace ohledně opatření, týkajících se koronaviru. Až na jeden případ byli ovšem pracovníci call center hodnoceni jako velmi ochotní, z čehož lze usoudit, že menší schopnost poradit byla způsobena neznalostí dané problematiky, nikoliv neochotou pracovníků. Rozdíl byl pouze při hovoru s pracovníkem Košíku ve večerních hodinách, kdy měl respondent pocit, že ho pracovník mírně odbyl. Zároveň se v tomto případě jednalo o jediný rozhovor, při kterém pracovník nepoděkoval volajícímu za zavolání.

Volající byl sice ve všech případech, kromě jednoho, ujištěn o bezpečnosti nákupu na daném e-shopu, nicméně až na hovor zákaznickou linkou Rohlíku ve večerních hodinách a hovor se zákaznickou linkou Tesca v odpoledních hodinách nebylo toto ujištění považováno respondentem za naprosto přesvědčivé. V době koronavirové epidemie může být tato interakce faktorem, rozhodujícím o tom, zda zákazník na e-shopu nakoupí či nenakoupí, a tak by měli pracovníci call center vynaložit větší úsilí tomu, aby zákazníka dostatečně ubezpečili.

Nákupní košík a kroky objednávky – součástí této kategorie byly především otázky ohledně postupu, vedoucího k uzavření objednávky na jednotlivých e-shopech. Pozornost byla věnována také procesu registrace a přihlášení.

Tabulka 10 Registrace a přihlášení

	Košík	Rohlík	iTesco
Bylo možné na daném e-shopu přidávat položky do košíku, aniž byste byli přihlášení?	Ano	Ano	Ne
Bylo možné na daném e-shopu dokončit objednávku, aniž byste byli přihlášení?	Ne	Ano	Ne
Bylo podle Vás vytvoření účtu na daném e-shopu snadné?	Určitě ano	Určitě ano	Spíše ne
Nabízí daný e-shop možnost registrace/přihlášení přes Facebook?	Ano	Ano	Ne

Z hlediska nutnosti přihlášení či registrace kladl na zákazníka nejmenší nároky e-shop Rohlík, který nevyžadoval přihlášení pro přidávání položek nákupu do košíku, ani pro dokončení objednávky. Díky tomu může zákazník prozkoumat jaký má obchod výběr produktů a jaké možnosti a podmínky jsou s nákupem v tomto obchodu spojené, aniž by se musel trávit předem čas registrací. Je však nutné podotknout, že aby byl nákupní proces maximálně efektivní a příjemný, je registrace a přihlášení potřeba. E-shop Košík byl na tom velmi podobně, s tím rozdílem, že u něj nebylo možné objednávku dokončit bez vytvoření účtu a zákazník tedy nedostal tolik volnosti. Registrace a přihlášení byly nicméně u Košíku, stejně jako u Rohlíku, velmi jednoduché, přičemž oba obchody nabízely variantu přihlášení přes Facebook. Při nákupu na Tesco pak zákazník musel provést registraci už předtím, než vůbec začal přidávat položky do košíku. Tento systém tak byl nejvíce omezující. Vytvoření účtu na e-shopu Tesca navíc bylo hodnoceno jako mírně složité a nebyla zde možnost přihlášení přes Facebook. Tesco tak klade na zákazníka nároky, předtím, než se vůbec na e-shopu pořádně rozkouká a v tomto ohledu tedy dopadlo nejhůře.

Tabulka 11 Kroky vedoucí k platbě

	Košík	Rohlík	iTesco
Považujete instrukce u jednotlivých kroků, vedoucích k platbě za srozumitelné?	Určitě ano	Určitě ano	Určitě ano
Považujete rozvržení jednotlivých oken za přehledné?	Určitě ano	Určitě ano	Spíše ano
Nabízí e-shop možnost zpětného přecházení mezi jednotlivými kroky?	Ano	Ano	Ne



Z výše uvedené tabulky vyplývá, že byl postup, vedoucí k dokončení objednávky, u Košíku i Rohlíku velmi jednoduchý. Jednotlivá okna byla strukturována přehledně a instrukce ohledně požadovaného postupu byly srozumitelné. Orientaci při procesu dokončování objednávky navíc v obou případech usnadňovala možnost zpětného přecházení mezi jednotlivými kroky. Zde se opět projevuje snaha těchto společností o to, aby zákazník nemusel při nákupu vynakládat příliš velké úsilí a byl tak pro něj celý nákupní proces co nejpříjemnější. Zároveň se také opakuje situace, kdy v tomto ohledu Tesco zaostává. Instrukce u jednotlivých kroků byly při nákupu na Tesco sice srozumitelné, nicméně struktura oken nebyla tak přehledná, jako v případě Košíku a Rohlíku, což spolu s absencí možnosti přecházet jednoduše mezi kroky objednávky může vést k zákaznickému zmatení, a tedy i horší zákaznické zkušenosti.

Časové a platební možnosti – otázky v této části dotazníku byly zaměřeny na časové a cenové možnosti, ze kterých si zákazník může na jednotlivých e-shopech vybrat. Několik otázek bylo také věnováno možnostem platby.

Tabulka 12 Časová okna

	Košík	Rohlík	iTesco
Jaké rozpětí mají časová okna na daném e-shopu?	1 hodina	1 hodina / 15 minut	2 hodiny
Nabízí podle Vás e-shop dostatek časových oken?	Určitě ano	Určitě ano	Spíše ano
Nabízí e-shop možnost expresního nákupu?	Ne	Ano	Ne
Nabízí e-shop možnost osobního vyzvednutí nákupu?	Ne	Ano	Ano

Nejširší nabídku časových oken a dalších možností nákupu měl Rohlík, který kromě hodinových oken pro doručení nákupu nabízel i patnáctiminutová časová okna nebo osobní vyzvednutí nákupu zákazníkem. Rohlík měl navíc jako jediný v nabídce možnost expresního doručení nákupu (konkrétně do 90 minut od objednávky). Díky tomu je zajištěno, že si zákazník může převzít objednávku v místě a čase, které je pro něj nejvýhodnější, což odpovídá cíli distribuce, který je uveden v první kapitole teoretické části této bakalářské práce. Možnost osobního vyzvednutí nákupu mělo v nabídce i Tesco. Expresní doručení nákupu nicméně možné nebylo a dvouhodinová časová okna lze považovat za příliš dlouhá. Protože může objednávka přijít kdykoliv v tomto rozmezí, nemůže se zákazník vzdálit od místa doručení, což snižuje výhodnost možnosti nechat si nákup doručit oproti variantě, kdy si zákazník nakoupí sám. Hodinová časová okna v případě košíku byla dostačující, ovšem chybějící možnosti osobního vyzvednutí a expresního nákupu kvalitu služby shazovaly.

Tabulka 13 Ceny

	Košík	Rohlík	iTesco
Minimální výše objednávky	500Kč	500Kč	700Kč
Doprava zdarma	Ano, nad 1200Kč	Ano, nad 1200Kč	Ne
Ceny dopravy	19 – 49Kč	19 – 99Kč	79 – 109Kč
Platební metody	Kartou online	Kartou online	Kartou online

Z hlediska cen doručení byl nejvýhodnější nákup na Košíku. Nejenže byly ceny u něj celkově nejnižší, ale zároveň se nezvyšovaly v závislosti na dni doručení. To představuje výhodu oproti Rohlíku, který měl sice stejný cenový základ, nicméně dřívější termíny doručení byly mnohem dražší a nízké ceny bylo možné dosáhnout pouze při objednávkách, které by přišly za 2 a více dní. U rohlíku pak byl ještě rozdíl mezi cenami za hodinová okna a za patnáctiminutová okna (hodinová byla v přibližně stejné cenové relaci jako časová okna Košíku, zatímco patnáctiminutová okna se pohybovala spíše v cenové relaci oken Tesca). Obchody Košík a Rohlík měly oba vyšší minimální objednávky nastavenou na 500 korun a limit pro dopravu zdarma na 1200 korun. Tesco oproti tomu vůbec dopravu zdarma nenabízelo a minimální objednávka byla stanovena o 200 korun výše, na 700 korun. V kombinaci s nejvyššími cenami za doručení se tak jednalo v případě nabídky cen Tesca o zdaleka nejméně výhodnou variantu. Pro všechny obchody pak platilo, že se ceny lišily v závislosti na žádanost konkrétní denní doby (nejžádanější hodiny, jako například 17:00-18:00 byly výrazně dražší, než třeba brzké ranní hodiny). V závislosti na doručovací adrese rozdíl v cenách nebyl ani u jednoho z těchto obchodů. Jediná platební metoda, kterou bylo ve všech obchodech možné zvolit, byla platba kartou online. Bylo tomu tak z důvodu omezení, souvisejících s Koronavirovou epidemií.

Rušivé elementy – V rámci této kategorie byli respondenti vyzváni, aby v průběhu nákupu na e-shopech věnovali pozornost rychlosti načítání jednotlivých oken a zaznamenali případné vyskakovací reklamy, nebo jiné rušivé prvky, které by jim znepříjemnily nákupní proces.

Tabulka 14 Rušivé elementy

	Košík	Rohlík	iTesco
Pop-up reklamy nebo jiné rušivé prvky	Ne	Ne	Ne
Čekání na odezvu webových stránek	Ne	Ne	Ne

V žádném z případů se respondenti neseťkali s uvedenými jevy.

Po transakci – tato oblast dotazníku měla za účel objasnit, zda je možné objednávku, po jejím uzavření, nějakým způsobem dále upravovat a také prozkoumat obsah e-mailové komunikace společností s jejich zákazníky.

Tabulka 15 Po transakci

	Košík	Rohlík	iTesco
Po jak dlouhé době Vám přišel e-mail s potvrzením objednávky?	Ihned	Ihned	Ihned
Nabízí e-shop možnost upravit objednávku po jejím uzavření?	Ne	Ano	Ano
Je možné zrušit bezplatně objednávku po jejím uzavření?	Ano	Ano	Ano

Časová odezva mezi zaplacením objednávky a příchodem e-mailu s potvrzením byla u všech obchodů minimální. Kromě obsahu tohoto e-mailu bylo zjišťováno také, zda lze objednávku na jednotlivých obchodech bezplatně zrušit či upravit, a jakým způsobem toho lze dosáhnout. Největší volnost poskytovalo zákazníkovi Tesco, které umožňovalo přidávat či odebírat produkty z objednávky do 23:00 dne, předcházejícího dni doručení objednávky. Aby mohl zákazník provést takovou změnu, musel se pouze přihlásit do svého účtu na stránkách Tesca. Stejně podmínky platily i pro zrušení objednávky. Objednávku bylo navíc možné zrušit i přes zákaznickou linku, a to i v den doručení objednávky. Rohlík oproti tomu umožňoval pouze přidávání zboží, ve formě doobjednávky, která by byla k původní objednávce přerazena. Storno objednávky a jiné změny bylo možné provádět pouze přes zákaznickou linku. Nejméně možností nabízel e-shop Košík, u kterého bylo možné pouze objednávku přes zákaznickou linku stornovat.

Tabulka 16 Obsah potvrzujícího e-mailu

	Košík	Rohlík	iTesco
Doba příjezdu kurýra	Ano	Ano	Ano
Místo doručení	Ano	Ano	Ano
Kontakt na zák. linku	Ano	Ano	Ano
Seznam objednaného zboží	Ano	Ano	Ano
Odkaz na sociální média	Ano	Ano	Ne
Odkaz na daný e-shop	Ano	Ano	Ano
Akční nabídky	Ne	Ne	Ne
Slevové kupony	Ne	Ne	Ne
Články / recepty / zajímavosti	Ne	Ne	Ne
Reklamní bannery	Ne	Ne	Ne

Ve struktuře e-mailů, potvrzujících objednávky, se jednotlivé obchody téměř nelišily. Nechyběly žádné podstatné informace ohledně objednávky, ani kontakty na zákaznickou linku a odkazy zpět na webové stránky e-shopů. Malý rozdíl byl v případě Tesca, které jako jediné v e-mailech nemělo odkaz na sociální média. Z tabulky tak vyplývá, že funkcí těchto e-mailů je pouze shrnutí uzavřené objednávky a poskytnutí možnosti kontaktovat obchod. U Tesca není tento přístup vzhledem k dosavadním zjištěním nijak překvapivý, neboť se ani v předchozích případech neuchylovalo k příliš kreativním formám sdělování informací. Absence kreativních vyjádření v potvrzujících e-mailech Košíku a Rohlíku však naznačuje, že obchody nepovažují tento typ komunikace za vhodný pro použití podobných prvků.

Delivery – první část této kategorie byla věnována dodržení plánovaných termínů a komunikaci společností, která je s doručením spojena. Hlavní úsek byl věnován vzhledu a chování kurýra, přičemž několik otázek bylo zaměřeno na vybavení a jednání, spojené s koronavirovou epidemií. Poslední část se pak zaměřovala na otázky ohledně stavu doručených produktů a celkové spokojenosti s kurýrní službou.

Tabulka 17 Dodržení termínu dodání

	Praha			Pardubický kraj		
	Košík	Rohlík	iTesc o	Košík	Roh- lík	iTesc o
Kontaktoval Vás e-shop v plánovaný den předání ohledně stavu objednávky?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Byla objednávka doručena v plánovaném časovém okně?	Ano	Ne	Ano	Ano	Ano	Ne
Jaký byl rozdíl mezi plánovaným časovým oknem a reálným časem doručení?	0	40 minut	0	0	0	5 minut
Jak Vám dal kurýr vědět, že je na místě?	Ho- vor SMS	Hovor, SMS	Ho- vor	Ho- vor SMS	Ho- vor SMS	Ho- vor

Překvapením bylo, že ani od jednoho obchodu neproběhla žádná průběžná komunikace ohledně stavu objednávky. Po obdržení e-mailu s potvrzením objednávky tak byl první další kontakt spojený až s příjezdem kurýra. V případě Košíku i Rohlíku byl příjezd oznámen vždy několik minut předem SMS zprávou a následným hovorem při příjezdu kurýra. U objednávek Tesca došlo pouze k telefonickému hovoru v době příjezdu. Všechny objednávky byly doručeny v plánovaný den, nicméně dvě z nich byly doručeny mimo naplánované časové okno. V prvním případě se jednalo o objednávku od Rohlíku na adresu v Praze, kdy kurýr přijel o 40 minut dříve, než bylo v plánu. Změna oproti

plánu přitom nebyla předem nijak oznámena a odůvodněna byla tím, že si kurýr údajně nevšiml, že má být na místě až v 10 hodin. Takovému přístupu by se měl kurýr vyvarovat a pokud přijíždí dříve než podle plánu, měl by to dát alespoň vědět dostatečně dopředu, aby se zákazník mohl připravit. Druhým případem bylo pět minut zpožděné doručení objednávky od Tesca na adresu v Pardubickém kraji. Pětiminutové zdržení se sice může zdát jako zanedbatelné, nicméně přihoršující okolností byl fakt, že Tesco nabízelo pouze dvouhodinová doručovací okna a zákazník si tak musel vyhradit mnohem delší časový úsek, kdy se nemohl vzdálit od adresy doručení. Z hlediska dodržení termínů doručení tak dopadl nejlépe Košík, který doručil všechny objednávky podle plánu.

Tabulka 18 Kurýři

	Praha			Pardubický kraj		
	Košík	Rohlík	iTesco	Košík	Rohlík	iTesco
Komunikoval s Vámi kurýr zdvořile?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Měl na sobě kurýr firemní oblečení?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Všimli jste si nějakého nestandardního chování kurýra?	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ne
Měl na sobě kurýr roušku?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Měl na sobě kurýr rukavice?	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne	Ne
Přišli jste nějakým způsobem do kontaktu s kurýrem?	Ne	Ne	Ano	Ne	Ne	Ano

Ve všech případech měli na sobě kurýři firemní oblečení, ochranné roušky a chovali se zdvořile. Překvapivě však žádný z kurýrů nepoužíval ochranné rukavice, přesto, že při hovoru se zákaznickou linkou všech obchodů proběhlo ujištění o jejich používání. Při předávání objednávek kurýry Košíku a Rohlíku nedošlo k žádnému kontaktu se zákazníkem. Rozdíl byl u objednávek od Tesca, kde musel v obou případech zákazník poskytnout elektronický podpis na kurýrově zařízení. Pokud je to možné, měla by se společnost takovému postupu v době Koronavirové krize vyhnout. Nestandardní chování kurýra bylo zaznamenáno pouze v jednom případě, konkrétně při předávání objednávky od Tesca na adrese v Praze. Nejprve kurýr položil bednu s nákupem před zákaznickovy dveře a oznámil mu, že pokud chce, může si nákup sám z bedny vyndávat, zatímco dojde pro zbytek objednávky. Následně, při vytváření elektronického podpisu, sdělil kurýr zákazníkovi, že budou dělat, že má na sobě rukavice. Takové chování kurýra působí mírně neprofesionálně a může mít negativní dopad na reputaci společnosti.

Tabulka 19 Stav nákupu a celková spokojenost

	Praha			Pardubický kraj		
	Košík	Rohlík	iTesc	Košík	Rohlík	iTesc
Došly Vám všechny produkty, které jste si objednali?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Byly všechny produkty v požadovaném stavu?	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano	Ano
Byli jste celkově spokojeni s kurýrní službou?	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ano	Určitě ano	Určitě ano	Spíše ano

Ani u jednoho z nákupů nechyběla žádná položka. Jedinou odlišností oproti plánu bylo dodání většího množství citronů, než bylo objednáno, v případě objednávky od Rohlíku na adresu v Praze. Z hlediska stavu objednaných produktů bylo také vše v pořádku.

Celkově tedy nejlépe obstála kurýrní služba Košíku, která jako jediná dovezla všechny objednávky v plánovaném časovém okně a jejíž kurýři vystupovali celkově nejvíc profesionálně. Jediné, co lze Košíku vytknout, je absence ochranných rukavic u kurýrů. V případě Rohlíku bylo celkové hodnocení mírně horší, což bylo způsobeno brzkým příjezdem kurýra na adresu v Praze, aniž by tato změna byla nějak ohlášena. Kurýrní služba Tesca si pak vedla z těchto tří nejhůře, přesto, že bylo její hodnocení spíše pozitivní. Kvalitu služby shazoval pozdní příjezd kurýra v Pardubickém kraji, mírně neprofesionální jednání kurýra v Praze a fakt, že v obou případech museli zákazníci poskytovat elektronický podpis.

Navazující komunikace – tato kategorie představovala poslední část dotazníku, v jejímž rámci byly respondentům položeny otázky ohledně případné komunikace, směřované k zákazníkovi v návaznosti na jeho předchozí objednávku.

Tabulka 20 Navazující komunikace

	Košík	Rohlík	iTesco
Přišel Vám v návaznosti na Váš nákup nějaký e-mail (jiný než potvrzení objednávky a newsletter)?	Ano	Ano	Ne
Obsah navazujícího emailu			
	Košík	Rohlík	
Poděkování za předešlý nákup	Ano	Ano	
Žádost o zpětnou vazbu	Ne	Ano	
Sleva na příští nákup	Ano	Ne	
Reklama	Ano	Ne	
Dodatečné informace k nákupu	Ne	Ano	
Kreativní obsah (články, recepty, videa)	Ne	Ne	

V případě Tesca žádná navazující komunikace neproběhla. Od společností Košík a Rohlík byly obdrženy v návaznosti na nákupy e-maily, jejichž povaha se ovšem značně lišila. V případě Košíku bylo účelem těchto e-mailů především nalákat zákazníka k dalšímu nákupu na daném e-shopu. Součástí e-mailů od Košíku tak byla, kromě poděkování za předešlý nákup, pouze reklama na další produkty a slevový kupon na nákup v budoucnu. Jiný přístup zvolil Rohlík, jehož e-maily byly především žádostí o zpětnou vazbu zákazníka. Kromě toho obsahovaly také poděkování za nákup a dodatečné informace k nákupu (jak nakládat s vratnými obaly, možnosti pro příští nákupy). Navazující komunikaci Rohlíku tak lze považovat za snahu o navázání důvěrného a dlouhodobého vztahu se zákazníkem.

Celkové hodnocení – aby bylo možné porovnat získaná data, bylo jednotlivým otázkám přiřazeno bodové ohodnocení. Ne všechny otázky měly z hlediska kategorie stejný význam, a tak bylo potřeba přiřadit různým typům otázek různou váhu, aby výsledek poskytoval co největší vypovídající hodnotu. Při přiřazování bodů otázkám se postupovalo na základě následujících kritérií:

- Pokud byla zkoumána přítomnost položek, které byly obyčejného či nezbytného charakteru (informace na úvodní stránce, položky v e-mailu s potvrzením objednávky), byl za každou položku přidělen 1 bod.
- Pokud byly zkoumána přítomnost položek kreativního charakteru, ke kterým patřila otázka ohledně jejich zajímavosti, bylo takovým položkám uděleno bodové ohodnocení, v závislosti na míře jejich zajímavosti.
- V případě položek v tabulce dostupnost informací z úvodní stránky byly uděleny 2 body za odpověď „Ano, snadné“, 1 bod za odpověď „Ano, 1-2 kliknutí“ a 0 bodů za odpověď „Ne“.
- Pokud se jednalo o otázku na škále od „Určitě ne“ po „Určitě ano“, byly uděleny 3 body za odpověď „Určitě ano“, 2 body za odpověď „Spíše ano“, 1 bod za odpověď „Spíše ne“ a 0 bodů za odpověď „Určitě ne“.
- V případě uzavřených otázek s odpovědí „Ano/Ne“, které měly stejnou důležitost, jako otázky na škále mezi „Určitě ne/Určitě ano“, byly za odpověď „Ano“ uděleny 3 body a za odpověď „Ne“ 0 bodů.
- Pokud byla některá z otázek, v rámci kategorie, výrazně důležitější než ostatní otázky, bylo její bodové ohodnocení dvojnásobné (maximum 6 bodů).
- Odpovědím na otázky ohledně doby čekání (na zákaznickou linku/na příjezd kurýra) bylo uděleno maximum 5 bodů, s tím, že za každých 5 minut čekání byl jeden bod stržen.
- V případě otázek na časová okna a ceny byly 3 body přiděleny nejvýhodnější variantě, 2 body druhé nejvýhodnější variantě a 1 bod variantě, která byla nejméně výhodná.

Tabulka 21 Celkové hodnocení

Kategorie	Maximum bodů	Obchod	Počet bodů	Procento	
Design	44	Košík	33	75 %	
		Rohlík	28	64 %	
		Tesco	16	36 %	
Výběr produktů	18	Košík	18	100 %	
		Rohlík	15	83 %	
		Tesco	7	39 %	
Produktové stránky	24	Košík	17	71 %	
		Rohlík	23	96 %	
		Tesco	10	42 %	
Calling	29	Večer	Košík	22	76 %
			Rohlík	29	100 %
			Tesco	20	69 %
		Den	Košík	26	90 %
			Rohlík	26	90 %
			Tesco	26	90 %
Nákupní košík a kroky objednávky	21	Košík	18	86 %	
		Rohlík	21	100 %	
		Tesco	6	29 %	
Časové a platební možnosti	21	Košík	14	67 %	
		Rohlík	20	95 %	
		Tesco	10	48 %	
Rušivé elementy	6	Košík	6	100 %	
		Rohlík	6	100 %	
		Tesco	6	100 %	
Po transakci	21	Košík	14	67 %	
		Rohlík	17	81 %	
		Tesco	16	76 %	
Delivery	35	Praha	Košík	29	83 %
			Rohlík	24	69 %
			Tesco	22	63 %
		Mimo prahu	Košík	29	83 %
			Rohlík	29	83 %
			Tesco	24	69 %
Navazující komunikace	6	Košík	3	50 %	
		Rohlík	3	50 %	
		Tesco	0	0 %	



## 4.4 Shrnutí výsledků a odpovědi na výzkumné otázky

V kategorii design dopadl nejlépe Košík, který měl nejrozmanitější obsah na úvodní stránce a zároveň nejlépe dostupné podstatné informace. Rohlík na tom byl v obou případech o trochu hůře a celkově byla tato kategorie nejslabší stránkou Rohlíku, přesto, že v ní nedosáhl až tak špatných výsledků. U Tesca pak byla úvodní stránka a dostupnost informací jednoznačně nejhorší.

Ve výběru produktů byl nejlépe hodnocen opět Košík, který jako jediný dosáhl stoprocentního výsledku. To, co činilo z Košíku nejlepší firmu v této kategorii, byl především perfektně fungující systém vyhledávání. Jedinou funkcí, která chyběla Rohlíku k dosažení stejného výsledku jako Košík, byla možnost vyhledání produktů i přes zadání chybného názvu. V případě Tesca se jednalo o další slabou stránku, protože proces výběru produktů na daném e-shopu nebyl zdaleka tak přívětivý, jako u ostatních obchodů, a použitelnost vyhledávače byla také znatelně nejhorší.

Nejlepší pojetí produktových stránek měl e-shop Rohlíku, jehož produkty byly doprovázeny nejvíce rozmanitým obsahem, kterému byla přičtena zároveň největší hodnota, z hlediska kreativity. Košík si vedl v obou těchto aspektech o něco hůř, nicméně jeho produktové stránky byly udělány také velmi povedeně. U produktů Tesca sice byla uvedena většina podstatných informací, které ovšem postrádaly jakoukoliv kreativitu a nebyly tak kompletní, jako v případě ostatních obchodů

Hodnocení zákaznických linek se tolik nelišilo. Celkově byl v této kategorii nejlepší Rohlík, u kterého byla čekací doba minimální a plného hodnocení nedosáhl pouze v případě jednoho hovoru. Výsledek Košíku mírně sráželo zkratkovité jednání operátora při večerním hovoru. Na hodnocení Tesca se pak projevil hlavně dlouhé čekací doby, kvůli kterým dopadlo nejhůře.

Za proces, vedoucí k dokončení objednávky, byl hodnocen nejlépe opět Rohlík, který klade v tomto ohledu na zákazníka minimální nároky. Košík na tom byl hodně podobně, s tím rozdílem, že na jeho e-shopu muselo proběhnout přihlášení, aby mohla být objednávka uzavřena. Špatného výsledku dosáhlo Tesco, u něž byl tento proces nejsložitější a bez přihlášení nebylo možné ani přidávat položky do košíku. Jedná se tak o další aspekt, na kterém by měl tento obchod zapracovat.

Z hlediska cen a časových možností byla nejpříznivější nabídka Rohlíku, který měl nejpodrobnější časová okna a nejvíce variant převzetí nákupu. Jedinou položkou, u které nedosáhl Rohlík maximálního počtu bodů byly ceny za dopravu, což byla zároveň jediná položka, ve které ho mírně předčil Košík. Celkově však byla nabídka Košíku v této kategorii znatelně horší. Tesco pak mělo nejhorší výsledky téměř u všech položek. Jediným prvkem, který nabídku Tesca nepatrně zachraňoval, byla možnost osobního vyzvednutí nákupu.

Rychlost webových stránek jednotlivých obchodů lze považovat za dostatečnou. Absence rušivých jevů je pak v dnešní době spíše samozřejmostí, nicméně některé weby se jich stále nedokážou vyvarovat, a tak je tato položka hodnocena ve všech případech kladně.

Přístup všech tří společností ohledně obsahu e-mailů s potvrzením objednávky byl víceméně stejný, jediným rozdílem byl chybějící odkaz na sociální média v případě Tesca. Velmi dobrého výsledku však Tesco dosáhlo z hlediska možností, jak upravovat či rušit objednávku po jejím uzavření. Stejně tomu bylo i v případě Rohlíku, jehož výsledek byl lepší pouze o již zmíněnou položku odkazu na sociální média. Košík dopadl, i přes dobrý výsledek, v této kategorii nejhůře, což bylo způsobeno nemožností objednávku, po jejím uzavření, jakkoliv upravovat.

Termíny doručení nejlépe dodrželi kurýři Košíku, kteří byli jinak hodnoceni stejně jako kurýři Rohlíku. Doručovací služba Košíku proto dosáhla nejlepšího hodnocení. Rohlík mírně shazoval brzký příjezd kurýra v Praze. Tesco dopadlo nejhůře, kvůli mírně nestandardnímu chování kurýra při předávání objednávky v Praze a také kvůli nutnosti provedení elektronického podpisu v případě obou objednávek.

Z hlediska komunikace, navazující na uskutečněný nákup, se přístup společností značně lišil. E-mail Košíku i Rohlíku sice obsahoval stejné množství položek, nicméně účelem komunikace Košíku bylo spíše nalákat zákazníka, zatímco e-mail Rohlíku představoval žádost o zpětnou vazbu. Od Tesca žádná navazující komunikace neproběhla, kvůli čemuž firma přichází o možnost dále budovat vztah se zákazníkem.

Která ze společností poskytuje celkově nejvyšší úroveň služeb? V čem tato společnost převyšuje ostatní?

Tabulka 22 Celkové porovnání společností

	Maximum bodů	Obchod	Body celkem	Průměrné hodnocení
Celkové výsledky	225	Košík	176	79 %
		Rohlík	187	84 %
		Tesco	117	55 %

Při pohledu na výsledné hodnocení firem lze vidět, že nejvyšší úroveň služeb poskytuje společnost Rohlík.cz. První aspekt, který se na tomto výsledku podílí, je perfektní zpracování produktových stránek této společnosti. V této kategorii převýšil Rohlík ostatní společnosti především díky použití největšího množství prvků, které byly zároveň nejvíce kreativní a oslovující. Další oblastí, ve které byl Rohlík jasně nejlepší, byla jednoduchost použití nákupního košíku a obecně jednoduchost celého procesu vedoucího k dokončení objednávky. Zákazník při nákupu na Rohlíku není nucen trávit čas dlouhou registrací ani snahou pochopit, co je od něj vyžadováno k uskutečnění nákupu. Rohlík

zároveň nabízí nejvíce časových oken a dalších možností doručení nákupu, čímž zaručuje, že si zákazník může vybrat variantu, která je pro něj maximálně pohodlná a přínosná.

Jak se liší kvalita služeb, poskytovaná zákaznickými linkami, ve večerních a odpoledních hodinách?

Tabulka 23 Porovnání zákaznických linek

Kategorie	Maximum bodů	Denní doba	Bodový průměr	Průměrné hodnocení
Calling	29	21:00-22:00	23.7	82 %
		13:00-14:00	26.0	90 %

Jak vyplývá z tabulky, hodnocení zákaznických linek bylo o něco lepší pro hovory, které proběhly během odpoledne. Na tomto výsledku se projevilo kratší čekání respondenta na spojení s operátorem Tesca a celková větší ochota operátorů v odpoledních hodinách. Možným důvodem nižší ochoty pracovníků, při večerních hovorech, je jejich únava a blížící se konec směny. Delší čekací doba při večerním hovoru s pracovníkem Tesca pak lze potenciálně vysvětlit menším množstvím operátorů, společnosti Tesco, přidělených na večerní směny.

Jaký je rozdíl v kvalitě kurýrní služby pro zákazníky v Praze a mimo Prahu?

Tabulka 24 Porovnání kurýrní služby

Kategorie	Maximum bodů	Oblast	Bodový průměr	Průměrné hodnocení
Delivery	35	Praha	25.0	71 %
		Mimo Prahu	27.3	78 %

Navzdory očekáváním bylo celkové hodnocení kurýrních služeb mírně lepší pro objednávky mimo Prahu. Výsledný rozdíl v hodnocení byl dán příliš brzkým doručením objednávky od Rohlíku na adresu v Praze a nestandardním chováním kurýra, při předávce objednávky od Tesca, rovněž v Praze. Je ovšem obtížné určit, zda se jedná o běžné praktiky daných firem, nebo spíše o ojedinělé případy. Pro objektivnější zhodnocení této otázky, stejně jako v předchozím případě, by bylo potřeba větší množství výsledků.

Která ze společností poskytuje celkově nejhorší úroveň služeb? Co jsou největší nedostatky této společnosti?

Nejhorší celkovou kvalitu vykazovaly služby Tesca. Kromě několika málo případů se navíc Tesco kvalitou svých služeb ostatním společnostem ani nepřibližovalo. Největší problém Tesca představoval způsob, jakým se prezentuje zákazníkovi. Obsah úvodní stránky a produktových stránek postrádal prvky, které by vyvolaly zájem.

Zároveň také není nákupní proces na e-shopu Tesca pro zákazníka příliš přívětivý. Výběr produktů, stejně jako dokončování objednávky nejsou v případě Tesca dostatečně intuitivní a pohodlné procesy. Důvody těchto výsledků lze hledat jen těžce. Jedním potenciálním vysvětlením může být soustředění společnosti spíše na běžný prodej produktů v supermarketech. Vzhledem k plánům společnosti Tesco, na budoucí dostupnost jejího online nákupu potravin po celé České republice, to ovšem nevypadá, že by majitelům na této službě nezáleželo.

## **4.5 Závěrečná doporučení**

V rámci závěrečných doporučení bude věnována pozornost pouze společnosti Tesco, protože dosáhla nejhorších výsledků u většiny kategorií a doporučení pro ni tak budou jednoznačně nejpřínosnější. Některá doporučení lze navíc aplikovat i na ostatní společnosti.

Pokud v současnosti spotřebitel uvažuje o koupi nějakého produktu či konzumaci určité služby, webové stránky pro něj často představují nejsnadněji vyhledatelný zdroj informací. Zároveň je však běžné, že je dnešní zákazník značně netrpělivý. Informace chce mít dostupné rychle a v dostatečné míře. Pokud se mu nepodaří rychle zorientovat, nebo pro něj prohlížení webu z nějakého důvodu není dostatečně pohodlné, stačí zákazníkovi jedno kliknutí myši, aby tento proces ukončil. Faktory jako je přehlednost webových stránek, jejich funkčnosti, příjemnost či zajímavost proto mají velký vliv na to, jak dlouhou dobu ve výsledku zákazník prohlížení webových stránek věnuje. Proto je nutné pečlivě zvolit jednotlivé prvky tak, aby byla tato doba maximalizována. V první řadě bych Tescu doporučil, aby úvodní stránku udělalo atraktivnější. Místo použití nic neříkajících textových polí je potřeba do úvodní stránky vhodně zakomponovat obrázky, zajímavé články, videa, nebo jiný kreativní obsah, který může upoutat zákazníkovu pozornost. Zároveň je potřeba, aby byla struktura stránky pozměněna tak, aby byla co nejpřehlednější. Další potřebnou změnou je pak zpřístupnění informací ohledně cen dovozu a časových oken. V obou případech se jedná o informace, které jsou pro danou službu naprosto elementární a zákazník by neměl být nucen je složitě vyhledávat.

Dále bych se zaměřil na proces výběru produktů na e-shopu Tesca. Jedním z možných důvodů, proč se běžný zákazník rozhodne nakoupit potraviny online, je, že mu proces nákupu potravin v běžné prodejně přijde nepříjemný, nebo na něj jednoduše nemá čas. Výběr produktů na e-shopu by proto měl být pro zákazníka co nejjednodušší a nejpříjemnější. Aby toto platilo v případě Tesca, potřebovalo by udělat kategorie produktů více přehledné. Vhodný způsob, jak tento problém vyřešit by bylo například použití obrázků, které by orientaci mezi kategoriemi usnadnily. Změnu by bylo vhodné provést i ve vyhledávači Tesca. Část zákazníků ví už před nákupem, jaké produkty přesně chce a pro jejich výběr tak používá funkci vyhledávání. Tato funkce sice k dispozici na webu Tesca je, nicméně jí schází určité parametry, aby ji bylo opravdu poho-

dlné používat. Pro tento účel by bylo zapotřebí, aby ukazovalo vyhledávání Tesca produkty již v průběhu zadávání jejich názvu, ideálně i v případě, že se zákazník splete a zadá název s gramatickou chybou.

Další oblastí, na které by Tesco potřebovalo zapracovat, jsou produktové stránky. Obecně mají produktové stránky podobný účel jako úvodní stránka. Jejich základní funkcí je poskytnout dostatek informací o produktu, což produktové stránky Tesca víceméně splňují. Nicméně naplnění pouze této jedné funkce není v současnosti dostačující. Důležité je poskytnout zákazníkovi i důvod, proč si má produkt koupit. Tímto důvodem může být například nápad na chutný recept, zajímavě zpracované informace o původu produktu, nebo třeba vědomí, že koupením produktu zákazník podpoří šetrné zacházení se zvířaty. Pokud jsou vhodně zvoleny podobné prvky, může to vést i k tomu, že si zákazník koupí produkt, o kterém ani nevěděl, že ho potřeboval. Mým doporučením tak je, aby Tesco zařadilo tento přístup do svého rejstříku. Dalším prvkem, který by bylo vhodné do produktových stránek Tesca zapracovat, je možnost navigování mezi podobnými produkty. Zákazník totiž často nemá jasnou představu, od jaké značky má být produkt, který plánuje koupit. Funkce, jako je navigování mezi podobnými produkty, zákazníkovi pomáhá produkty mezi sebou porovnávat nebo nacházet nové značky.

Z hlediska kurýrní služby a zákaznické linky na tom Tesco až tak špatně nebylo, nicméně obě tyto oblasti srážely zbytečné nepříjemnosti, které s nimi byly spojené. Kvalitu kurýrní služby by zvýšilo, kdyby v průběhu dne bylo zákazníkovi upřesněno, kdy přesně k němu kurýr dorazí. Vhodné by bylo také zbavit se nutnosti elektronických podpisů, alespoň nyní, v době koronavirové krize. Přestože se jedná o malý detail, pro někoho může v současnosti tento postup představovat rozhodující faktor, při zvažování opětovného nákupu u této společnosti. Pro zlepšení zákaznické linky, která jinak byla v případě Tesca velmi slušná, by bylo potřeba především snížit dobu čekání na hovor. Pětadvacetiminutové čekání ve večerních hodinách může být pro nejednoho zákazník příliš dlouhé a negativně tak ovlivnit jeho názor na Tesco, nebo způsobit, že si na tomto e-shopu vůbec nenakoupí.

Posledním problémem Tesca, kterému bych chtěl věnovat pozornost, je absence komunikace, navazující na uskutečněný nákup. Jak bylo zmíněno v teoretické části této práce, cílem firmy by mělo být vytváření a udržování dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Tím, že Tesco zákazníka v návaznosti na objednávku nekontaktuje, přichází o jeden z nástrojů, jak tento vztah budovat. I pouhá žádost o zpětnou vazbu může zákazníkovi ukázat, že firmě záleží na tom, aby byl spokojený. Nejedná se navíc o nic extra nákladného, a tak by se Tesco nemělo o tuto možnost ochuzovat.

# Závěr

Cílem bakalářské práce bylo ukázat použití metody Mystery Shopping, na případu zhodnocení kvality služeb, poskytovaných společnostmi Košík.cz, Rohlík.cz a iTesco. Dílčími cíli pak bylo jejich vzájemné porovnání, identifikace případných slabých stránek a návrh možných řešení pro jejich zlepšení.

Při vyhodnocení výsledků výzkumu se ukázalo, že nejlepší služby celkově poskytovala společnost Rohlík.cz, která dosahovala nejvyššího hodnocení téměř ve všech hodnocených kategoriích. Tato společnost se vyznačovala především zajímavým pojetím prezentovaného obsahu, snadnou možností orientace a obecně vysokou přívětivostí webových stránek pro zákazníka a nejrozmanitější nabídkou z hlediska časových oken možností doručení. Služby společnosti Košík.cz byly hodnoceny také velmi kladně. Nejlepšího výsledku dosáhla tato společnost u procesu výběru produktů, ve kterém převyšovala ostatní společnosti hlavně díky perfektnímu systému vyhledávání.

Při porovnání zákaznických linek bylo zjištěno, že o něco kvalitnější služby jsou poskytovány spíše v průběhu dne než ve večerních hodinách. Kurýrní služby dosahovaly v Praze i mimo Prahu podobných výsledků, nicméně celkově byly o trochu lépe hodnoceny kurýrní služby mimo Prahu.

Mírným překvapením byla velmi nízká celková kvalita služeb, poskytovaných společností Tesco, které dosáhly v téměř každé kategorii nejhorších výsledků. Tyto kategorie byly proto identifikovány jako slabé stránky Tesca a v rámci závěrečných doporučení tak byla věnována pozornost výhradně jim. Doporučení pro společnost Tesco tvořily hlavně rady ohledně vzhledu jednotlivých stránek webu, jednoduchosti procesů na e-shopu, zlepšení komunikace se zákazníkem a přístupu k vytváření obsahu, který přináší zákazníkovi přidanou hodnotu.

Na základě uvedeného tak lze konstatovat, že byly jednotlivé cíle této práce naplněny. Použití metody Mystery Shopping se pro účely tohoto výzkumu ukázalo jako vhodné, protože umožnila hodnotit jak webové stránky jednotlivých společností, tak jejich zákaznické linky, kurýrní služby a také jejich komunikaci se zákazníkem.

## Seznam použité literatury

1. BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ, 2011. Mystery shopping: prolegomena. Opava: Slezská univerzita v Opavě. Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu. ISBN 978-80-7248-663-2.
2. FORET, Miroslav. 2012. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2., aktualiz. vyd. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0038-4.
3. JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. Strategický marketing: strategie a trendy – 2. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-4670-8.
4. KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.
5. KOTLER, Philip, 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1545-2.
6. KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. 2013. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.
7. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-2473527-6
8. MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ. Obchodní podnikání ve 21. století. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4780-4.
9. TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-271-0206-8.
10. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. Marketing služeb efektivně a moderně: 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5037-8.
11. WAGNEROVÁ, Irena, 2011. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-3701-0

## Elektronické zdroje

12. Marketing Mix for Next Generation Marketing – ScienceDirect. [online]. Copyright © 2014 Elsevier B.V. [cit. 15. 12. 2019]. Dostupné z: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2212567114002019>
13. Designing a better mystery shopping programme – Ipsos [online]. Copyright © 2016 [cit. 15.12.2019]. Dostupné z: <https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2019-06/designing-a-better-mystery-shopping-programme.pdf> [cit. 15. 12. 2019]
14. History of Mystery Shopping and Services Provided by Shoppers. JobMonkey.com [online]. Dostupné z: <https://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/what-is-mystery-shopping/> [cit. 15. 12. 2019]
15. Mystery Shopping Solutions & Shopper Services – Aq services [online]. Copyright © Dostupné z: <https://www.aq-services.com/history-mystery-shopping/> [cit. 15. 12. 2019]

16. Telephone Mystery Shopping – Confero Inc. Mystery Shopping & Customer Experience Services – Confero Inc. [online]. Copyright © 2010. All Rights Reserved Dostupné z: <https://www.conferoinc.com/services/telephone-mystery-shopping/> [cit. 15. 12. 2019]
17. Mystery mailling D-benchmark. Datamar [online]. Copyright © 2020. All Rights Reserved. Dostupné z: <https://www.datamar.cz/cs/node/26> [cit. 15. 12. 2019]
18. Online Mystery Shopping – IWD market research institute. [online]. <https://www.iwd-marketresearch.com/e-mystery-shopping.php> [cit. 15. 12. 2019]
19. Types of Mystery Shopping Assignments – Shopping Methodology. Jobmonkey.com [online]. Dostupné z: <https://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/mystery-shopping-methodology/> [cit. 15. 12. 2019]
20. BREJČÁK, Peter. *Tomáš Čupr a Rohlík.cz jsou k nezastavení. Nákup nově doručí po celém Česku a rozvezou jídla ze známých restaurací* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2020/03/tomas-cupr-a-rohlik-cz-jsou-k-nezastaveni-nakup-nove-doruci-po-celem-cesku-a-rozvezou-jidla-ze-znamych-restauraci/> [Cit. 09.05.2020]
21. *Firma Velká Pecka, provozující Rohlík.cz, má miliardové obraty. Letos poprvé je i v zisku* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/potraviny/firma-velka-pecka-provozujici-rohlik-cz-ma-miliardove-obraty-letos-poprve-je-i-v-zisku-1363714> [Cit. 09.05.2020]
22. MAREŠ, Michael a CÁPOVÁ, Irena. *Panika v městečku: Rohlík.cz prodal sklad. S prvním pacientem se to zvrhne, míní Tomáš Čupr* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.forbes.cz/panika-v-mestecku-rohlik-cz-vyprodal-sklad-s-prvnim-pacientem-se-to-zvrhne-mini-tomas-cupr/> [Cit. 09.05.2020]
23. MOTLOVÁ, Kristýna. *Rohlík.cz spustil ekologické nakupování ve vratných obalech* [online]. 2019. Dostupné z: <https://pozitivni-zpravy.cz/rohlik-cz-spustil-ekologicke-nakupovani-ve-vratnych-obalech/> [Cit. 09.05.2020]
24. NEUFUS, Ondřej. *Cizinecká policie podnikla další razii v Rohlíku, zadržela osm zaměstnanců* [online]. 2018. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/dalsi-razie-v-rohliku-cizinecka-policie-vyvadi-lidi-v-pou-tec/r~979e0d5ee28c11e898daac1f6b220ee8/> [Cit. 09.05.2020]
25. PRCHAL, Lukáš a ZELENKA, Jakub. *Rohlík.cz ochromila razie, policie odvezla 85 cizinců. Prasárna jak od StB, zlobí se šéf firmy* [online]. 2017. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/domaci/ve-spolecnosti-rohlikcz-zasahovala-policie-kvuli-nelegalnim/r~efcdfaa604c711e7a8cc002590604f2e/> [Cit. 09.05.2020]
26. *První potravinový e-shop zavádí rozvážky do veřejných lednic. Odemykají se heslem* [online]. 2018. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani-rohlikcz-zavadi-doruceni-nakupu-do-vydejnich-chladicich-boxu/r~42d32956fc9711e882ca0cc47ab5f122/> [Cit. 09.05.2020]
27. *Rohlík.cz míří do Brna, novým podílníkem je logistická firma* [online]. 2015. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/rohlikcz-miri-do-brna-novym-podilnikem-je-logisticka-firma/r~6030caf02b9211e5a43f002590604f2e/> [Cit. 09.05.2020]



28. *Rohlík.cz odstartoval zahraniční expanzi, začíná rozvážet po Budapešti* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/potraviny/rohlik-cz-odstartoval-zahranicni-expanzi-zacina-rozvazet-po-budapesti-1365372> [Cit. 09.05.2020]
29. *Rohlík.cz rozšiřuje dopravu po celé ČR, přidává další služby* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.mediaguru.cz/clanky/2020/03/rohlik-cz-rozsiruje-dopravu-po-cele-cr-pridava-dalsi-sluzby/> [Cit. 09.05.2020]
30. *Rohlík.cz vyjíždí do dalších pěti měst. E-shopy s potravinami v Česku rostou.* [online]. 2017. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/e-shop-s-potravinami-rohlikcz-expanduje-do-dalsich-peti-mest/r~863b6628ede311e698c20025900fea04/> [Cit. 09.05.2020]
31. *Rohlík.cz zavádí i osobní odběr nákupu. V prodejně počká pár hodin, zatím jen v Praze a Brně.* [online]. 2017. Dostupné z: [https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/rohlikcz-zavadi-i-osobni-odber-nakupu-v-prodejne-pocka-par-h/r~4da99bd0e4ab11e7984d0cc47ab5f122/](https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/rohlikcz-zavadi-i-osobni-odber-nakupu-v-prodejne-pocka-par-hodin-v-praze-a-brne/r~4da99bd0e4ab11e7984d0cc47ab5f122/) [Cit. 09.05.2020]
32. SRPOVÁ, Eva. *Škoda se spojila s obchody Alza a Rohlík.cz, testuje doručování zá- silek do kufru auta* [online]. 2019. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/auto/skoda-auto-se-spojila-s-alzou-a-rohlikcz-testuje-doruco-vani/r~c6da3ed84efe11e998d70cc47ab5f122/> [Cit. 09.05.2020]
33. VÁCHAL, Adam a POKORNÝ, Marek. *Policie vyhostila 19 zaměstnanců e-shopu Rohlík.cz kvůli nelegální práci. Nejdříve řešila ženy* [online]. 2017. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/policie-vyhostila-19-zamestnancu-spolecnosti-rohlikcz-odals/r~d275f70605ad11e78af8002590604f2e/> [Cit. 09.05.2020]
34. AUST, Ondřej. *Potraviny online bude prodávat i Košík.cz* [online]. 2015. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/potraviny-online-bude-prodavati-kosik-cz/> [Cit. 09.05.2020]
35. *E-shop Košík.cz postaví kuchyni pro celé Česko. Zapojí i šéfkuchaře* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/e-shop-kosik-cz-postavi-kuchyni-pro-cele-cesko-zapoji-i-sefkuchare-1369070> [Cit. 09.05.2020]
36. KAČMÁR, Tomáš. *Rozvoz jídla bojuje s extrémním náparem. Na objednaný nákup se čeká několik dní* [online]. 2020. Dostupné z: <https://echo24.cz/a/SdkZZ/rozvoz-jidla-bojuje-s-extremnim-naporem-na-objednany-nakup-se-ceka-nekolik-dni> [Cit. 09.05.2020]
37. KRÁLOVÁ, Jana. *Potraviny po internetu může koupit čím dál víc lidí, online supermarkety míří do regionů* [online]. 2016. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/potraviny-po-internetu-muze-koupit-cim-dal-vice-lidi-online/r~56d9ff2a257011e6a4100025900fea04/> [Cit. 09.05.2020]
38. *Košík.cz expanduje do dalších regionů, stává se tak největším rozvozcem potravin v České republice* [online]. 2016. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/obchod-a-sluzby/kosik-cz-expanduje-do-dalsich-regionu-stava-se-tak-nejvetsim-rozvozcem-potravin-v-ceske-republice-1326314> [Cit. 09.05.2020]
39. KUČERA, Petr. *Košík.cz končí na Moravě. Nebyli jsme připraveni, vrátíme se silnější, píše* [online]. 2018. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/kosikcz-morava-brno-ostava-olomouc/r~1d093f24318d11e8a79a0cc47ab5f122/> [Cit. 09.05.2020]

40. MIKULKA, Milan a ÚŠELA, Jan. *Miliardáři kupují Košík.cz. Spojí se dva ze čtyř největších e-shopů s potravinami* [online]. 2017. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/mall-kupuje-ko-sik/r~b9c63d9281c211e7a0c50025900fea04/> [Cit. 09.05.2020]
41. NOVOTNÝ, Radek. *Košík.cz chystá automatizaci skladu* [online]. 2017. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-65610430-kosik-cz-chysta-automatizaci-skladu/> [Cit. 09.05.2020]
42. PODANÝ, Jan. *Jak chutnají internetové housky?* [online]. 2016. Dostupné z: <https://www.e15.cz/byznys/ostatni/jak-chutnaji-internetove-housky-1325619> [Cit. 09.05.2020]
43. PTÁČEK, Michal. *Podívejte se, jak to vypadá v moderním coworkingu HubHub na pražských Příkopech* [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.czechcrunch.cz/2018/12/podivejte-se-jak-to-vypada-v-modernim-coworkingu-hubhub-na-prazskych-prikopech/> [Cit. 09.05.2020]
44. SEDLÁK, Jan. *Košík.cz končí s rozvozem potravin v Brně, Ostravě, Olomouci a dalších městech* [online]. 2018. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/kosik-cz-konci-s-rozvozem-potravin-v-brne-ostrave-olomouci-a-dalsich-mestech/> [Cit. 09.05.2020]
45. ÚŠELA, Jan. *Potraviny přes internet si může koupit už polovina Čechů. Jsme teď jedničkou, hláší Košík.cz* [online]. 2016. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/nakupovani/internetovy-prodej-potravin-miri-do-dalsich-regionu-jsme-ted/r~406f7abcbba211e68f32002590604f2e/> [Cit. 09.05.2020]
46. WOLF, Karel. *Košík.cz sype zboží do papírových pytlíků, chce být více „bezobalový“* [online]. 2019. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/aktuality/kosik-cz-sype-zbozi-do-papirovych-pytliku-chce-byt-vice-bezobalovy/> [Cit. 09.05.2020]
47. BROŽ, Jan. *Tesco spustí prodej potravin přes internet, plánuje to i Albert či Billa* [online]. 2012. Dostupné z: [https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/tesco-spusti-prodej-potravin-pres-internet-planuje-to-i-albert-ci-billa.A120105\\_100312\\_ekoakcie\\_vem](https://www.idnes.cz/ekonomika/podniky/tesco-spusti-prodej-potravin-pres-internet-planuje-to-i-albert-ci-billa.A120105_100312_ekoakcie_vem) [Cit. 11.05.2020]
48. *Emerging from the downturn – Global Powers of Retailing 2010* [online]. 2010. Dostupné z: [https://web.archive.org/web/20121109113758/http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/news-research/Press%20releases/Global%20Powers%20of%20Retailing/Global\\_\\_Powers\\_\\_of\\_\\_Retailing\\_\\_2010\\_\\_report.pdf](https://web.archive.org/web/20121109113758/http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Australia/Local%20Assets/Documents/news-research/Press%20releases/Global%20Powers%20of%20Retailing/Global__Powers__of__Retailing__2010__report.pdf) [Cit. 11.05.2020]
49. HODKOVÁ, Zuzana. *Online bude nový standard. Kamenný řetězec spustí rozvoz po celé zemi* [online]. 2020. Dostupné z: <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/online-bude-novy-standard-kamenny-retezec-spusti-rozvoz-po-cele-zemi-103910> [Cit. 11.05.2020]
50. SKÁLOVÁ, Veronika. *Online prodej potravin láká řetězce, první bude Tesco* [online]. 2010. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/ceska-ekonomika/online-prodej-potravin-laka-retezce-prvni-bude-tesco/r~i:article:677893/> [Cit. 11.05.2020]

60. SLÍŽEK, David. *Rohlik.cz oznámil oficiální start, slibuje doručování nákupů do 90 minut* [online]. 2014. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/rohlik-cz-oznamil-oficialni-start-slibuje-dorucovani-nakupu-do-90-minut/> [Cit. 11.05.2020]
61. *Tesco spustilo rozvoz potravin v Ostravě a je tam nyní jediným velkým hráčem, Rohlík.cz se chystá do Maďarska* [online]. 2018. Dostupné z: <https://logistika.ihned.cz/c1-66235560-tesco-spustilo-rozvoz-potravin-v-ostrove-je-tam-nyni-jediny-velkym-hracem> [Cit. 11.05.2020]
62. VOKURKOVÁ, Kateřina. *Kdo napodobí Tesco? E-shop s potravinami řetězce jen slibují* [online]. 2015. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/kdo-napodobi-tesco-potraviny-online-retezce-jen-slibuji/r~62b91e92bb6911e486b9002590604f2e/>
63. VYLEŤAL, Martin. *Jan Koutný (Tesco): potraviny u nás přes web pravidelně kupuje už 25 tisíc lidí* [online]. 2013. Dostupné z: <https://www.lupa.cz/clanky/jan-koutny-tesco-potraviny-u-nas-pres-web-pravidelne-kupuje-uz-25-tisic-lidi/> [Cit. 11.05.2020]

## Seznam tabulek

Tabulka 1 Srovnání primárního a sekundárního výzkumu .....	23
Tabulka 2 Harmonogram nákupů.....	43
Tabulka 3 Design úvodní stránky .....	44
Tabulka 4 Dostupnost informací z úvodní stránky .....	45
Tabulka 5 Výběr produktů .....	46
Tabulka 6 Vyhledávání.....	46
Tabulka 7 Produktové stránky .....	47
Tabulka 8 Dostupnost zákaznické linky .....	48
Tabulka 9 Pracovníci call center.....	48
Tabulka 10 Registrace a přihlášení.....	50
Tabulka 11 Kroky vedoucí k platbě .....	50
Tabulka 12 Časová okna.....	51
Tabulka 13 Ceny .....	52
Tabulka 14 Rušivé elementy .....	52
Tabulka 15 Po transakci.....	53
Tabulka 16 Obsah potvrzujícího e-mailu .....	53
Tabulka 17 Dodržení termínu dodání .....	54
Tabulka 18 Kurýři.....	55
Tabulka 19 Stav nákupu a celková spokojenost.....	56
Tabulka 20 Navazující komunikace .....	56
Tabulka 21 Celkové hodnocení .....	58
Tabulka 22 Celkové porovnání společností.....	60
Tabulka 23 Porovnání zákaznických linek .....	61
Tabulka 24 Porovnání kurýrní služby .....	61

## Seznam příloh

Příloha 1 Výzkumný dokument pro hodnocení e-shopů .....	71
---	----

## VÝZKUMNÝ DOKUMENT PRO HODNOCENÍ E-SHOPŮ

Základní informace o projektu:

Cílem projektu je porovnat celkovou kvalitu služeb, poskytovaných firmami Košík, Rohlík a Tesco. Hodnoceny budou webové stránky, objednávací proces, zákaznická linka, průběžná komunikace týkající se objednávky a kurýrní služba.

Hlavní částí tohoto dokumentu je dotazník, rozdělený podle hlavních hodnocených oblastí. Pokud je to potřeba, jsou u jednotlivých otázek uvedeny instrukce k jejich vyplnění.

Identifikační údaje

Jméno Mystery shoppera:

Datum:

Kam budete objednávat nákup:

Čas zahájení:

E-shop: Zvolte položku.

---

### Dotazník

Instrukce pro vyplňování dotazníku: Výzkum musí probíhat na počítači (stolní nebo notebook), nikoliv na smartphonu či jiném mobilním zařízení. Stránku e-shopu mějte otevřenou na celé obrazovce. V průběhu celého testování pozorujte, zda se na stránce neobjevily některé rušivé prvky (pop-up reklamy apod.). Věnujte pozornost rychlosti načítání jednotlivých oken. Pokud by se stalo, že se některý prvek načítá déle, než je příjemné, zaznamenejte situaci do příslušné části dotazníku.

Design

Otevřete si úvodní stránku vybraného e-shopu – [Košík](#), [Rohlík](#), [Tesco](#). Pozorně si prohlédněte vzhled úvodní stránky.

D1. Přijde Vám úvodní stránka e-shopu dostatečně přehledná?

Ano  Ne

D2. Označte odpovědi, které nejvíce vystihují grafický vzhled e-shopu. Odůvodněte krátkými větami své volby.

Příjemný,  Nepříjemný,  Moderní,  Zastaralý,  Důvěryhodný,  Nedůvěryhodný,

Křiklavý,  Decentní

D3. Označte, jaký typ obsahu se vyskytuje na úvodní stránce e-shopu.

Recepty

Zajímavosti

Články

Akční nabídky

Informace k nákupu

Jiný  Klikněte nebo klepněte sem a zadejte text.

D4. Přišel Vám obsah na úvodní stránce e-shopu zajímavý? Okomentujte prosím, zda byl vzhled jednotlivých prvků na úvodní stránce v jednotném stylu a zda ve Vás vyvolával asociaci s danou značkou (pokud jste ji již dříve znali).

Ano  Ne

D5. V následujícím seznamu zaškrtněte, zda jste byli schopni najít uvedené informace a jak snadno (rychle) byly tyto informace dostupné.

Ceny pro různé doby nákupu  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Minimální cena objednávky  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Možnost dopravy zdarma  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Lokace kam firma rozváží  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Časové možnosti nákupu  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Nakládání s vratnými obaly  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Opatření týkající se Covid-19  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Hmotnostní/množstevní limity  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Platební metody  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

Kontakt na zák. podporu  Ano /  Ne  Snadné /  1-2 kliknutí myši /  složité

D6. Popište prosím krátce, jakým způsobem bylo možné jednotlivé informace najít.

Výběr produktů

Prohlédněte si kategorie produktů, zkuste si je proklikat a zorientovat se v nich.

V7. Je řetězení kategorií (dělení na podkategorie) intuitivní a přehledné? Popište prosím, v krátkosti, jak se Vám pracovalo s kategoriemi produktů na daném e-shopu.

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

V8. Pomohly Vám při navigaci mezi kategoriemi grafické ilustrace?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano  U kategorií nebyly grafické ilustrace

V9. Je snadné najít na stránce vyhledávací box?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

Zkuste si ve vyhledávacím okně vyhledat konkrétní produkt.

V10. Zobrazují se Vám výsledky již v průběhu zadávání názvu produktu?

Ano  Ne

V11. Přijdou Vám výsledky vyhledávání relevantní?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

Zadejte do vyhledávače výraz obsahující gramatickou chybu.

V12. Zobrazuje vyhledávač výsledky i při překlepu v zadaném výrazu?

Ano  Ne

Produktové stránky

**Otevřete si v prohlížeči několik libovolných produktů z různých kategorií a prohlédněte si jejich produktové stránky.**

P13. Narazili jste v průběhu prohlížení produktů na následující? Popište prosím krátce jaký měl obsah produktových stránek charakter, zda byl nějak kreativní apod.

Složení produktu  Ano /  Ne

Výživové hodnoty  Ano /  Ne

Zajímavosti  Ano /  Ne

Recepty  Ano /  Ne

Videa  Ano /  Ne

Informace o výrobcí/původu  Ano /  Ne

Pokyny ke skladování  Ano /  Ne

Trvanlivost produktu  Ano /  Ne

Informace o balení  Ano /  Ne

P14. Poskytuje podle Vás obsah na produktových stránkách nějakou dodatečnou hodnotu (jinou než popisnou)?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

P15. Hodnotíte popis produktů jako dostatečný?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

P16. Nabízí e-shop možnost navigování mezi podobnými produkty pro jejich porovnání?

Ano  Ne

P17. Považujete takovou možnost za důležitou?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

Calling

Zavolejte na linku call centra s níže zmíněnou záminkou. V průběhu hovoru nebuďte příliš aktivní, dejte prostor pracovníkovi, aby sám zjistil, co potřebujete.

Záminka: Máte v úmyslu si poprvé objednat potraviny z daného e-shopu, ale chcete se předtím ujistit ohledně některých věcí. Chcete vědět, co se stane, když Vám kurýr přiveze nákup, ale vy zrovna nebudete doma. Je možné změnit dobu dodání i po uzavření objednávky? Je možné přidat do objednávky další položky i po uzavření? Zajímá Vás, jak je při přípravě nakládáno s potravinami a jestli není riziko nákazy. Používá kurýr roušku a rukavice? Přijdete s ním do kontaktu?

C18. Podařilo se Vám na zákaznickou linku dovolat na první pokus?

Ano  Ne

C19. Jak dlouhou dobu jste museli čekat, než byl hovor přijat?

Počet minut:

C20. Jakým způsobem zahájil pracovník call centra hovor?

Pozdravil

Představil se

Zeptal se, s čím potřebuji pomoci

Jiné

C21. Byl pracovník call centra schopen rozeznat Vaše potřeby? Popište, jakým způsobem je zjišťoval.

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

C22. Ujistil Vás pracovník call centra dostatečně o bezpečnosti nákupu na daném e-shopu? Pokud jste zvolili jinou variantu než určitě ano, popište prosím důvod.

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

C23. Byli jste spokojeni s tím, jak vám dokázal pracovník call centra poradit?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

C24. Vystupoval pracovník call centra zdvořile a ochotně?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

C25. Zaznamenali jste v průběhu hovoru nějaké nestandardní chování pracovníka? Pokud ano, popište ho.

Ano,

Ne

C26. Rozloučil se s Vámi pracovník zdvořile na konci hovoru?

Ano  Ne

C27. Poděkoval Vám pracovník za zavolání, případně Vás vyzval, abyste zavolali znovu?

Ano  Ne

28. Byli jste celkově spokojeni s průběhem rozhovoru?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

C29. Uvedte prosím, co na Vás v průběhu hovoru působilo pozitivně.

C30. Uvedte prosím, co na Vás v průběhu hovoru působilo negativně.

Nákupní košík a platba

Po přidání produktů do košíku projděte celým procesem objednávky a zadejte všechny požadované údaje. Proveďte registraci, pokud to po Vás bude požadováno. Objednávku uskutečňte na svou adresu, ve Vám vyhovujícím čase, tak, aby Vám byl nákup doručen nejpozději 2 dny od uzavření objednávky.

N31. Bylo možné na daném e-shopu přidávat položky do košíku, aniž byste byli přihlášení?

Ano  Ne

N32. Bylo jednoduché přidávat a odebírat z nákupního Košíku produkty?

Ano  Ne

N33. Považujete instrukce u jednotlivých kroků vedoucích k platbě za srozumitelné?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

N34. Považujete rozvržení jednotlivých oken kroků za přehledné?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

N35. Nabízí e-shop možnost zpětného přecházení mezi jednotlivými kroky?

Ano  Ne

N36. Nabízí podle Vás e-shop dostatek časových oken pro doručení?

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

N37. Jaké rozpětí mají nabízená časová okna?

po 15 min  po 30 min  po hodinách  větší

N38. Nabízí e-shop možnost expresního nákupu (doručení během několika hodin)? Za jakou dobu je obchod schopný Vaši objednávku doručit?

Ano

Ne

N39. Nabízí e-shop možnost osobního vyzvednutí nákupu?

Ano  Ne

N40. Uvedte prosím výši minimální objednávky na daném e-shopu.

N41. Nabízí e-shop možnost dopravy zdarma? Pokud ano, uveďte požadovanou hodnotu nákupu.

Ano,

Ne



N42. Uvedte, jaké ceny Vám byly nabídnuty za dovoz objednávky, včetně informací o tom, jak se ceny liší v závislosti na velikosti objednávky, datu doručení a vybraném časovém okně.

N43. Jaké platební metody umožňuje e-shop využít?

- Kartou online
- Hotově při předání
- Kartou při předání
- Na fakturu
- Jiné

N44. Bylo v době Vaší objednávky v platnosti nějaké omezení, týkající se možností plateb? Pokud ano, uveďte jaké.

- Ano,
- Ne

N45. Byly Vám v průběhu dokončování objednávky nabízeny nějaké produkty navíc (speciální nabídky, akce)?

- Ano  Ne

N46. Bylo možné na daném e-shopu dokončit objednávku, aniž byste byli přihlášení?

- Ano  Ne

N47. Bylo podle Vás vytvoření účtu na daném e-shopu snadné?

- Určitě ne  spíše ne  spíše ano  Určitě ano

N48. Nabízí daný e-shop možnost registrace/přihlášení přes Facebook?

- Ano  Ne

Rušivé elementy

R49. Stalo se Vám v průběhu nakupování na daném e-shopu, že by Vám na obrazovce vyskočily nějaké reklamy nebo jiné rušivé prvky, které bylo nutné uzavřít, aby bylo možné v nákupu pokračovat? Pokud ano, uveďte jaké.

- Ano,
- Ne

R50. Stalo se Vám v průběhu nakupování, že byste museli čekat na odezvu webových stránek déle, než Vám přijde přiměřené? Pokud ano, uveďte, v jakém případě.

- Ano,
- Ne

Po transakci

Pokud jste úspěšně dokončili objednávku, měl by Vám v krátké době přijít do schránky mail s potvrzením a informacemi o objednávce.

T51. Uvedte prosím, po jak dlouhé době vám přišel e-mail s potvrzením objednávky.

Počet minut:

T52. Bylo součástí e-mailu následující? Prosím popište krátce, jaký celkový dojem vytvářel e-mail s potvrzením objednávky od daného e-shopu.

- Číslo objednávky  Ano  Ne
- Doba příjezdu kurýra  Ano  Ne
- Místo doručení  Ano  Ne
- Kontakt na zákaznickou linku  Ano  Ne

- Odkaz na sociální média  Ano  Ne  
Odkaz na daný e-shop  Ano  Ne  
Akční nabídky  Ano  Ne  
Slevové kupony  Ano  Ne  
Články / recepty /zajímavosti  Ano  Ne  
Reklamní bannery  Ano  Ne

T53. Nabízí e-shop možnost upravit objednávku (přidat položky) po jejím uzavření? Pokud ano, uveďte, jakým způsobem lze objednávku upravit.

- Ano  
 Ne

T54. Je možné zrušit bezplatně objednávku po jejím uzavření? Pokud ano, uveďte, jakým způsobem lze objednávku zrušit.

- Ano  
 Ne

#### Delivery

Zbytek dotazníku bude vyplněn v den předání objednávky.

D55. Kontaktoval Vás e-shop v plánovaný den předání ohledně stavu objednávky? Pokud ano, uveďte jak dlouhou dobu před předáním a jakým způsobem.

- Ano,  
 Ne

---

Následující část dotazníku vyplňte pouze v případě, pokud Vám objednávka z nějakého důvodu nebyla doručena v domluveném termínu.

D56. Jakým způsobem Vám dal obchod vědět, že nebude objednávka doručena v stanoveném termínu?

- Telefonicky   
SMS zprávou   
E-mailem

D57. Jaký byl uveden důvod, proč nemůže být objednávka doručena?

D58. Jaké řešení Vám bylo nabídnuto?

---

D59. Byla objednávka doručena v plánovaném časovém okně?

- Ano  Ne

---

Následující část dotazníku vyplňte pouze v případě, že vám byla objednávka doručena mimo plánované časové okno.

D60. Jakým způsobem Vám daný e-shop oznámil zpoždění objednávky?

- Telefonicky   
SMS zprávou   
E-mailem

D61. Jaký byl rozdíl oproti plánovanému času doručení?

Počet minut:

D62. Bylo Vám nějak odůvodněno pozdní doručení? Pokud ano, jak?

- Ano,  
 Ne

---

D63. Jak Vám dal e-shop vědět, že je kurýr na místě?

Telefonicky více než 5 minut před příjezdem

Telefonicky v čas příjezdu

SMS zprávou

Zazvonil na zvonek

D64. Nabídl Vám kurýr výnos nákupu do patra (před bytové dveře, popř. vchodové dveře, pokud se jedná o dům se zahradou)?

Ano  Ne

D65. Komunikoval s Vámi kurýr zdvořile?

Ano  Ne

D66. Měl na sobě kurýr firemní oblečení?

Ano  Ne

D67. Všimli jste nějakého nestandardního chování kurýra? Pokud ano, prosím popište jakého.

Ano,

Ne

D68. Měl na sobě kurýr roušku?

Ano  Ne

D69. Měl na sobě kurýr rukavice?

Ano  Ne

D70. Přišli jste nějakým způsobem do kontaktu s kurýrem? Pokud ano, popište jakým.

Ano

Ne

D71. Došly Vám všechny produkty, které jste si objednali? Pokud ne, popište, co se lišilo.

Ano

Ne

D72. Byly všechny doručené produkty v požadovaném stavu? Pokud ne, popište, jaký byl problém.

Ano

Ne,

D73. Byli jste celkově spokojeni s kurýrní službou? Pokud jste zvolili jinou položku než určitě ano, odůvodněte svou odpověď.

Určitě ne  Spíše ne  Spíše ano  Určitě ano

Navazující komunikace

N74. Přišel Vám v návaznosti na Váš nákup nějaký mail (jiný než potvrzení objednávky a newsletter)? Pokud ano, popište prosím v krátkosti, jak na Vás tento e-mail působil.

Ano

Ne

N75. Co bylo obsahem tohoto e-mailu?

Poděkování za předešlý nákup  Sleva na příští nákup

Žádost o zpětnou vazbu  Reklama

# Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení:

V Praze dne: Klikněte nebo klepněte sem a Podpis:

zadejte datum.

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis