

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Mystery Shopping zaměřený na oblast automobilového průmyslu

Mystery Shopping Focused on the Automotive Industry

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

CÉDL

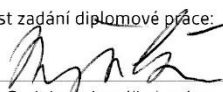
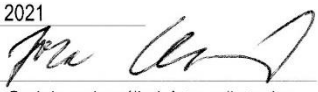
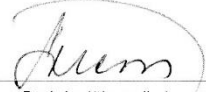
DANIEL

2020

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Cédl	Jméno:	Daniel	Osobní číslo:	460827
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				
Zadávající katedra/ústav:	Oddělení pedagogických a psychologických studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:					

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Mystery Shopping zaměřený na oblast automobilového průmyslu		
Název diplomové práce anglicky:	Mystery Shopping Focused on the Automotive Industry		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL PRÁCE: Cílem DP je pomocí metody Mystery Shopping analyzovat znalosti prodejců a jejich přístup k prodeji vozů s alternativním typem pohonu několika automobilových značek. Dle získaných informací bude navržen systém vzdělávání.</p> <p>PŘÍNOS PRÁCE: Přínosem DP je návrh systému vzdělávání, který zajistí zlepšení výsledků prodejců.</p> <p>OSNOVA: 1. Úvod; 2. Teoretická část - úvod do marketingu, marketingové řízení, strategický marketing, marketingový výzkum, metody sběru dat, metoda Mystery Shopping - využití pro hodnocení pracovního výkonu a navázání vztahu se zákazníky; 3. Praktická část - získání dat metodou Mystery Shopping a interpretace výsledků, návrh systému vzdělávání.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>TAHAL, Radek, 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0206-8.</p> <p>ZEMANOVÁ, Marcela a kol., 2010. Marketing, 2. přepracované vydání. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-115-4.</p> <p>KOZEL, Roman, a kol., 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.</p> <p>KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	28. 11. 2019	Termín odevzdání diplomové práce:	30. 4. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
			
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>10. 4. 2020</u>	<u>Cécl</u>
Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)

CÉDL, Daniel. *Mystery Shopping zaměřený na oblast automobilového průmyslu*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou 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: 07. 08. 2020

Podpis:

Poděkování

Tímto vyjádřením bych rád poděkoval vedoucí své diplomové práce, PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D., za její odborné a cenné rady, připomínky a komentáře, které mi během vypracování práce trpělivě a s radostí předávala.

Touto cestou děkuji také své rodině, přítelkyni a přátelům za podporu, kterou mi po celou dobu psaní diplomové práce poskytovali.

Abstrakt

Tato diplomová práce se věnuje pozorovací metodě Mystery Shopping se zaměřením na oblast automobilového průmyslu. Cílem diplomové práce je zhodnotit a zmapovat kvalitu a úroveň obsluhy zákazníků v oblasti prodeje vozů s alternativním typem pohonu (elektromobil/plug-in hybrid/hybrid) a navrhnout systém školení, který zajistí zvýšení úspěšnosti a výkonnosti prodejců. Teoretická část se zabývá úvodem do marketingu, charakteristikou strategického marketingu či marketingového výzkumu a na závěr samotným Mystery Shoppingem. V praktické části je charakterizováno výzkumné šetření, popsána přípravná část výzkumu nebo výběr a školení hodnotitelů. V závěru této části jsou interpretovány výsledky výzkumného šetření a navrhnout systém školení, který zajistí zlepšení výkonnosti prodejců vozů.

Klíčová slova

Marketing, podnikatelská koncepce, strategický marketing, marketingové prostředí podniku, marketingový mix, marketingový výzkum, Mystery Shopping

Abstract

This diploma thesis deals with the observational method of Mystery Shopping focused on the automotive industry. The aim of the diploma thesis is to evaluate and map the quality and level of customer service in the sale of cars with an alternative type of drive (electric/plug-in hybrid/hybrid). The theoretical part deals with an introduction to marketing, the characteristics of strategic marketing or marketing research and finally Mystery Shopping itself. The practical part characterizes the research survey, describes the preparatory part of the research or the selection and training of evaluators. At the end of this part, the results of the research survey are interpreted and a training system is proposed, which will ensure the improvement of the performance of car dealers.

Key words

Marketing, Business Concept, Strategic Marketing, Business Marketing Environment, Marketing Mix, Marketing Research, Mystery Shopping

Obsah

Úvod	5
TEORETICKÁ ČÁST	
1 ÚVOD DO MARKETINGU	7
1.1 Definice marketingu	7
1.2 Historie marketingu	7
1.3 Vývoj podnikatelských koncepcí.....	8
2 STRATEGICKÝ MARKETING	13
2.1 Marketingové prostředí podniku.....	13
2.2 Segmentace, targeting, positioning.....	15
2.3 Marketingový mix.....	15
2.3.1 Produkt.....	17
2.3.2 Cena	21
2.3.3 Distribuce	22
2.3.4 Marketingová komunikace.....	24
3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM	27
3.1 Zdroje sběru dat	27
3.2 Kvantitativní výzkum	28
3.2.1 Dotazování.....	28
3.2.2 Pozorování	29
3.2.3 Experiment	30
3.3 Kvalitativní výzkum	31
3.3.1 Skupinový rozhovor	31
3.3.2 Individuální hloubkový rozhovor	31
4 MYSTERY SHOPPING	32
4.1 Využití metody Mystery Shopping	33
4.1.1 Hodnocení pracovní výkonnosti – hodnotící rozhovor	35
4.1.2 Zjišťování spokojenosti a uspokojování potřeb zákazníků	36

PRAKTICKÁ ČÁST

5	VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ	38
5.1	Charakteristika společnosti MARKET VISION s.r.o.....	38
5.2	Vytvoření dotazníku a pokynů pro Mystery Shoppery	39
5.3	Výběr a školení Mystery Shopperů	41
5.4	Hodnocení otázek dotazníkového šetření	41
5.4.1	Značka 1	42
5.4.2	Značka 2	45
5.4.3	Značka 3	48
5.4.4	Značka 4	51
5.4.5	Značka 5	54
5.4.6	Značka 6	57
5.4.7	Značka 7	60
6	VYHODNOCENÍ VÝZKUMU	61
7	NÁVRH SYSTÉMU ŠKOLENÍ.....	65
7.1	Vytvoření manuálu pro prodejce	65
7.2	Doporučení nabídky odborných kurzů pro prodejce	66
7.3	Hodnocení efektivity a odměňování prodejců	69
7.4	Plán a náklady školícího systému	70
	Závěr	73
	Seznam použité literatury	75
	Seznam obrázků a grafů.....	77
	Seznam tabulek.....	78
	Seznam příloh.....	79

Úvod

Mystery Shopping zaměřený na oblast automobilového průmyslu je tématem této diplomové práce. Tato oblast je mi blízká, protože pracuji na pozici projektového asistenta v podniku MARKETVISION s.r.o. a podílím se na správě a fungování Mystery Shopping projektů pro klienty zabývající se oborem automotive, a proto jsem si toto téma vybral pro hlubší pochopení celého procesu.

Cílem mé diplomové práce je metodou skrytého zúčastněného pozorování, tedy Mystery Shoppingem, zhodnotit a zmapovat kvalitu a úroveň obsluhy zákazníků v oblasti prodeje vozů s alternativním pohonem (elektromobil/plug-in hybrid/hybrid) a navrhnout systém školení, který zajistí zvýšení úspěšnosti a výkonnosti prodejců.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. Obsahem teoretické části jsou čtyři kapitoly, které předcházejí výzkumnému šetření. V první kapitole je definován obor marketingu, do kterého se Mystery Shopping řadí. Historie tohoto oboru sahá do roku 1910 v USA, kdy vznikl v reakci na situaci po hospodářské krizi. Funkcí marketingu byla převážně realizace a stimulace poptávky na zeslabeném trhu. Změna nastala v 50. letech 20. století, kdy podniky začínají využívat marketing v oblasti strategického řízení. Na závěr se kapitola věnuje vývoji podnikatelských koncepcí, který vedl k nejnovějšímu přístupu k marketingu – holistická marketingová koncepce. Na tuto kapitolu navazuje kapitola o strategickém marketingu, který se zaměřuje na budoucí zákazníky, jejich potřeby a definuje cestu, kterou bude podnik směřovat. K určení směru je nutné provést analýzu marketingového prostředí, zvolit cílový trh a vytvořit marketingový mix, který se skládá z produktu, ceny, distribuce a marketingové komunikace. Mystery Shopping je metodou pozorování, které je jedním z přístupů ke sběru dat marketingového výzkumu, a proto se další kapitola právě charakteristikou marketingového výzkumu zabývá. Poslední kapitola teoretické části popisuje samotný Mystery Shopping, jeho fáze a definuje případy využití pro podnik.

V úvodu praktické části je zmíněn cíl, stanoveny výzkumné klíčové otázky, které tento cíl pomohou naplnit a uvedeny základní informace o výzkumném šetření. Pro potřeby vykonání výzkumného šetření formou Mystery Shoppingu bylo nutné vytvořit dotazník, kam budou hodnotitelů vyplňovat poznatky z návštěvy a pokyny, dle kterých budou postupovat. Po vyhodnocení a interpretaci výsledků byl navrhnout systém školení prodejců k zajištění vyšší výkonnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ÚVOD DO MARKETINGU

1.1 Definice marketingu

„Vyjádřit podstatu marketingu jednou větou je obtížné, ale snad bychom mohli říci, že podstatou marketingu je snaha nalézt rovnováhu mezi zájmy zákazníka a podnikatelského subjektu. Klíčovým bodem každé marketingové úvahy a následně i marketingového rozhodnutí by měl být zákazník.“ (Zemanová, 2010, s. 3)

„Marketing se zabývá identifikací a uspokojováním lidských a společenských potřeb. Jednou z nejstručnějších definic marketingu je – uspokojování potřeb ziskově.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 35)

Marketing lze tedy chápat jako soubor činností, jejichž cílem je předvídat, zjišťovat, stimulovat a na závěr uspokojovat potřeby zákazníků. Důležitým dodatkem k této definici je to, aby bylo uspokojování potřeb zákazníka pro podnik ziskové a byly dosahovány stanovené cíle podniku.

Podnik může úspěšně fungovat jen tehdy, pokud bude schopný působit ve velmi složitých a proměnlivých podmínkách fungování trhu a současně reagovat na stále se vyvíjející vztah mezi nabídkou a poptávkou. K dosažení tohoto úspěchu může podnik právě pomocí marketingových metod, principů a nástrojů. (Zemanová, 2010, s. 3)

1.2 Historie marketingu

Marketing je mladá, rychle a stále se rozvíjející disciplína. Tato disciplína se objevila kolem roku 1910 ve Spojených státech amerických a vznikla reakcí na situaci, která zde panovala v důsledku hospodářské krize. Funkcí marketingu bylo převážně realizovat a stimulovat poptávku na zeslabeném trhu. Vývojem marketingu se zabývá ve své publikaci M. Zemanová (2010, s. 3-4).

Změna nastala v 50. letech 20. století, kdy firmy začínají využívat marketing jako nástroj strategického řízení a dochází k velkému rozvoji marketingových metod a nástrojů. V důsledku rozvoje informačních technologií a globalizace musí podniky začít předvídat nejen změny v potřebách zákazníků, ale také změny celého marketingového prostředí – sociální a kulturní oblast, ekonomická situace ve světě, trend ekologie. Situace ve společnosti a změny, které ve společnosti proběhly tedy změnily obsah marketingu a také jeho cílové pole.

Masový marketing (1900-1950) - symbol hromadné výroby běžných produktů, tvrdého prodeje a agresivní reklamy, byl vystřídán **cíleným marketingem** (1950-1975). Cílený marketing pracuje s tržními segmenty a cílí na skupiny zákazníků, u kterých uspokojuje jejich potřeby prostřednictvím marketingových nástrojů a snaží se sladit jednotlivé aspekty marketingového mixu (výrobek, cena, komunikace a distribuce). Další změnou marketing prošel v souvislosti s ropnou krizí, kdy došlo k posílení strategické úrovně marketingu, kdy základní aspekty cíleného marketingu (zacílení, tržní umístění) získalo hlubší význam. Tato fáze je označována jako **tržní a společenský marketing** (1975-1995) a odráží jak potřeby zákazníků, tak potřeby a přání všech zainteresovaných stran trhu – konkurence, substituty, výrobky, dodavatelé. V důsledku globalizace, která byla způsobena transformací společnosti došlo k poslední přeměně marketingu – **globální marketing** (od roku 1995). Tato změna přinesla marketingu nový obsah strategického zaměření. Podniky zvyšují hodnotu nabídky, zvyšují užitek produktu a začínají vyrábět nové produkty, které mohli prodávat na geograficky nových trzích. Velkou roli v této fázi samozřejmě hraje také neustále přizpůsobování produktů a nabídky potřebám zákazníka.

K rozšiřování cílového pole marketingu dochází stejně jako v případě změny obsahu postupně. Marketing jako první začaly využívat podniky, které vyráběly produkty krátkodobé spotřeby (potraviny, produkty na praní, kosmetika). Dále se přidávaly firmy s produkty dlouhodobé spotřeby (automobily, elektronika, domácí spotřebiče), podniky nabízející služby (cestovní kanceláře, banky), obchodní domy, supermarkety a výrobci průmyslových produktů. Kolem 70. let 20. století marketing začaly uplatňovat neziskové organizace, politické strany, náboženské a charitativní organizace nebo veřejná správa. Marketing se tedy již nespécializuje jen na produkty, ale je možné prostřednictvím něj předávat lidem myšlenky, jejichž působením lze dosáhnout žádoucího politického, sociálního nebo ekologického chování. Marketingem lze dosáhnout i jiných cílů, než je zisk – omezení spotřeby alkoholu, rozšíření povědomí o ekologii, nebezpečí drog a další. Rozšířením cílového pole se marketing začal rozvíjet a nyní lze definovat mnoho odvětví, na které se marketing specializuje – marketing služeb, politický marketing, průmyslový marketing, internacionální marketing a další). (Zemanová, 2010, s. 3-4)

1.3 Vývoj podnikatelských koncepcí

Tato podkapitola je věnována vývoji podnikatelských koncepcí, které předcházely dnešní filozofii a koncepci řízení podniku, která je založená na systému, kterým podnik přistupuje k zákazníkovi, tj. marketingová koncepce.

Podnikatelská koncepce vyjadřuje styl podnikatelského myšlení nebo strategický přístup k tomu, jakým způsobem bude podnik efektivně dosahovat stanovených cílů. Podstatou těchto koncepcí se věnuje M. Karlíček (2013, s. 23-26) ve své publikaci:

- **Výrobní koncepce** je nejstarší koncepcí, která předpokládá, že zákazníci upřednostňují levné a dostupné zboží a tento předpoklad platí tehdy, je-li poptávka nad nabídkou. Produkt je nedostatkový a podnik se snaží rozšířit jeho výrobu a tím zajistit jeho dostupnost. Výrobní koncepce je efektivní také tehdy, když jsou výrobní náklady na produkt příliš vysoké, tím je vyšší i prodejní cena. Podnik se snaží zvýšit produktivitu práce, tím se sníží výrobní náklady a produkt se stane pro zákazníky opět dostupnější. Cílem řízení v této koncepci je tedy efektivní výroba a distribuce produktů.

Obrázek 1: Vývoj podnikatelských koncepcí



Zdroj: (Karlíček, 2013, s. 23)

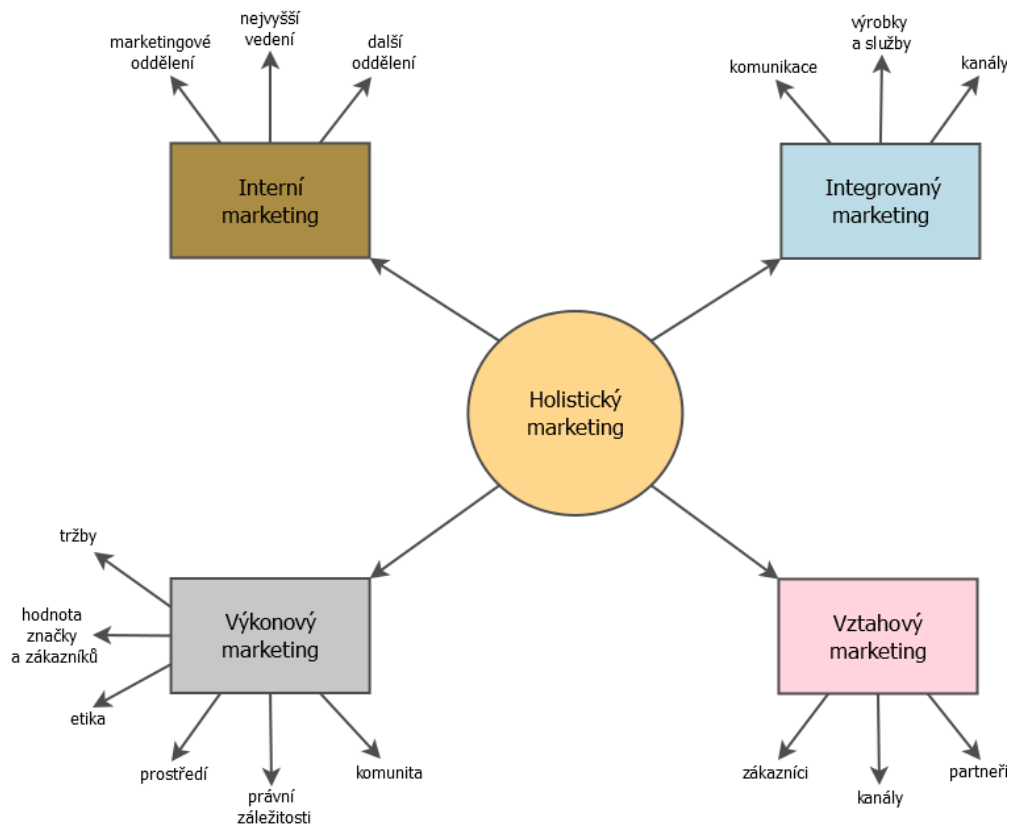
- **Produktová (výrobní) koncepce** pracuje s předpokladem, kdy zákazníci upřednostňují produkty vysoké kvality. Cílem řízení prostřednictvím této koncepce je neustálé zdokonalování produktu, tj. přidání inovativních prvků, zvýšení výkonnosti nebo přidáním nové funkce. Zajímavostí této koncepce je, že podniky nejdříve produkt vyrobí a až poté hledají poptávku. Tím, že se podnik zaměřuje primárně jen na produkt, může docházet k tzv. marketingové krátkozrakosti. Tento negativní jev vyjadřuje krátkozrakost nebo zaslepenost podniků svými výrobky. Podniky jsou svými produkty a jejich neustálým zlepšováním tak zaměstnání, že úplně zapomínají na zákazníky a jejich potřeby. Zákazník zdokonalený produkt náležitě neocení, neboť svou potřebu dokáže uspokojit méně dokonalou verzí daného produktu, která je levnější. Vylepšený produkt nemusí nutně znamenat zvýšenou poptávku po něm.
- **Prodejní koncepce** předpokládá, že je zákazník pasivní, pravděpodobně o produktu neví a je nutné ho ke koupi produktu přimět. Cílem této koncepce je tedy využitím prodejní a propagační činnosti (reklamou) stimulovat zákazníka ke koupi stávajícího zboží. Podniky využívající prodejní koncepci prodávají zboží, které vyrobily a chtějí ho prodat, nevyrábějí zboží, aby uspokojily potřeby trhu. Tento přístup může krátkodobě fungovat, ale z dlouhodobého hlediska nemá budoucnost neboť „*marketing není umění prodat to, co vyrábíme, ale umění vědět, co je třeba vyrábět*“. (Karlíček, 2013, s. 25)

- V **marketingové koncepci** stojí úspěch firmy na rozpoznávání potřeb zákazníků s cílem potřeby uspokojovat lépe než konkurence. Primárně podniky vytvářejí hodnotu pro zákazníky. V porovnání s prodejní koncepcí, která vyhledává zákazníky pro již existující produkty, podniky řízené dle marketingové koncepce vyrábějí produkty na míru potřebám zákazníků.

Nejnovějším přístupem k marketingu a nejmodernější podnikatelskou koncepcí je **holistická marketingová koncepce**, která vznikla reakcí na změny v marketingovém prostředí. Tato koncepce je založena na vývoji, designu a realizaci marketingových programů, procesů a aktivit, které jsou na sobě závislé. (Kotler, Keller, 2013, s. 49)

Obrázek 2 popisuje sféry, které charakterizují holistický marketing, jsou jimi: vztahový marketing, integrovaný marketing, interní marketing a výkonový marketing.

Obrázek 2: Schéma sfér holistické marketingové koncepce



Zdroj: (Kotler, Keller, 2013, s. 49)

Charakteristice těchto klíčových sfér se věnují P. Kotler a K. Keller (2013, s. 50-55) ve své publikaci:

- **Vztahový marketing** se snaží vytvářet hluboké a trvalé vztahy se stranami, které ovlivňují úspěch podniku. Zainteresovanými stranami této sféry jsou zákazníci, zaměstnanci, partneři (prodejní kanály, dodavatelé, distributoři) a akcionáři nebo investoři. Klíčem k vytvoření dlouhodobých a silných vztahů je pochopení schopností, prostředků, potřeb a cílů daných stran. Výsledkem vztahového marketingu je marketingová síť, která se skládá z podniku a ze subjektů, které tento podnik podporují a vytvořili si s podnikem vzájemně prospěšné obchodní vztahy. „*Princip fungování je snadný – vytvořte si efektivní síť vztahů se svými partnery a zisky přijdou samy.*“ (Kotler, Keller, 2013, s. 50)
- **Integrovaný marketing** má za cíl sjednotit marketingové aktivity a programy, kterými podnik komunikuje a poskytuje hodnotu zákazníkům. Ucelená musí být i všechna komunikace podniku. V integrované komunikaci se volí taková sdělení, která se navzájem doplňují. Reklama je zapojena v televizi, rádiu, tisku, na webových stránkách nebo formou public relations, kdy každá jednotlivá aktivita má svou přidanou hodnotu a navzájem se posilují.
- Cílem **interního marketingu** je přijímat, vyškolit a také motivovat schopné zaměstnance, kteří cítí sounáležitost s hodnotami firmy, kdy na prvním místě je zákazník. Marketingové aktivity uvnitř firmy jsou tedy stejně důležité možná i důležitější než ty, které jsou směřovány vně podniku. Podnik jako celek musí být připraven poskytovat hodnotu, která je zákazníkům slibována. Marketing tedy není zodpovědností jen jednoho oddělení, ale prostupuje celým podnikem.
- Poslední sférou holistické marketingové koncepce je **výkonový marketing**. Tato sféra se zabývá finanční i nefinanční stránkou výsledků marketingových aktivit a programů podniku. Cílem je tedy vyhodnotit působení těchto činností na samotný podnik a lidskou společnost. Výkonový marketing sleduje a má odpovědnost za tržby, míru ztráty zákazníků, spokojenost zákazníků, kvalitu výrobků a další. V potaz je také nutné brát právní, etické, společenské nebo enviromentální dopady těchto programů a aktivit.
 - **FINANANČNÍ ODPOVĚDNOST:** Podnik vyžaduje ziskovost a budování značky rozšiřováním základny zákazníků.
 - **SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST:** Dopady marketingu přesahují podnik i samotné zákazníky, neboť ovlivňují celou společnost. Cílem podniku je tedy uspokojovat přání, potřeby trhu lépe než konkurence, avšak musí myslet na ochranu a podporu hojnost zákazníků a celé společnosti.

O tom, jak by měl podnik využívat marketing v holistické marketingové koncepci, pojednává **Tabulka 1** od P. Kotlera a K. Kellera (2013, s. 50). V tabulce je také zmíněno chování podniku, který marketing správně nevyužívá.

Tabulka 1: Špatný a správný marketing

Deset smrtelných hříchů marketingu
1. Podnik není dostatečně zaměřen na trh a zákazníka.
2. Podnik dostatečně nerozumí svým cílovým zákazníkům.
3. Podnik si musí lépe vymezit a hlídat své konkurenty.
4. Podnik neřídí správně vztahy se všemi zainteresovanými stranami.
5. Podnik zaostává při hledání nových příležitostí.
6. Marketingové plány a plánovací proces jsou nedostatečné.
7. Pravidla týkající se výrobků a služeb podniku by měla být přísnější.
8. Schopnost podniku budovat značku a komunikovat je slabá.
9. Podnik není dostatečně organizovaný, aby dokázal realizovat účinný a účelný marketing.
10. Podnik nedokáže maximálně využít moderní technologie.
Deset marketingových přikázání
1. Podnik segmentuje trh, vybírá si nejlepší segmenty a u nich si vytváří silnou pozici.
2. Podnik mapuje potřeby, vnímání, preference a chování zákazníků a motivuje všechny zainteresované strany k posedlosti obsluhou a uspokojováním potřeb zákazníků.
3. Podnik zná své hlavní konkurenty a jejich silné a slabé stránky.
4. Podnik ze zainteresovaných stran vytváří partnery a štědře je odměňuje.
5. Společnost vyvíjí systémy pro identifikaci příležitostí, jejich prioritizaci a vybírání těch nejlepších.
6. Podnik řídí marketingový plánovací systém, který generující zaslíbené dlouhodobé a krátkodobé cíle.
7. Podnik drží přísnou kontrolu nad svými výrobky a službami.
8. Podnik buduje silné značky prostřednictvím nákladově nejefektivnějších komunikačních a podpůrných nástrojů.
9. Podnik šíří marketingového a týmového ducha mezi svými odděleními.
10. Podnik neustále přidává nové technologie, které mu na trhu přinášejí konkurenční výhodu.

Zdroj: (Kotler, Keller, 2013, s. 50)

2 STRATEGICKÝ MARKETING

„Marketing získává strategický charakter tehdy, je-li při plánování budoucích činností kladen důraz na vymezení potenciálních zákazníků a na specifikaci jejich potřeb. Bere tedy v úvahu více budoucí než současné okolnosti.“ (Jakubíková, 2011, s. 74)

Strategický marketing je tedy zaměřen na budoucí zákazníky a jejich potřeby, poptávku a celkově na budoucí činnosti firmy. Je to proces, který ovlivňuje směr, kterým bude podnik směřovat, a proto je pro podnik nutná znalost makroprostředí, mikroprostředí a obsluhovaných trhů.

2.1 Marketingové prostředí podniku

Marketingové prostředí je prostředí, ve kterém se podnik a jeho marketingové aktivity nacházejí. Marketingové prostředí je velmi proměnlivé a společně s trhem, na kterém se podnik nachází, mohou mít na podnik různý vliv. Aby podnik dokázal na tyto vlivy reagovat, je nutné průběžné zjišťování stavu, vývoje **makroprostředí** a **mikroprostředí** podniku. (Zemanová, 2010, s. 105)

Makroprostředí zahrnuje vlivy, které podnik nemůže ovlivnit nebo je jejich ovlivnění velmi složité. *„Analýza makroprostředí je důležitá pro poznání externího okolí, ve kterém podnik působí, dále pro identifikaci změn a trendů, které se dějí v okolí podniku a mohou mít na něj vliv.“ (Blažková, 2007, s. 53)*

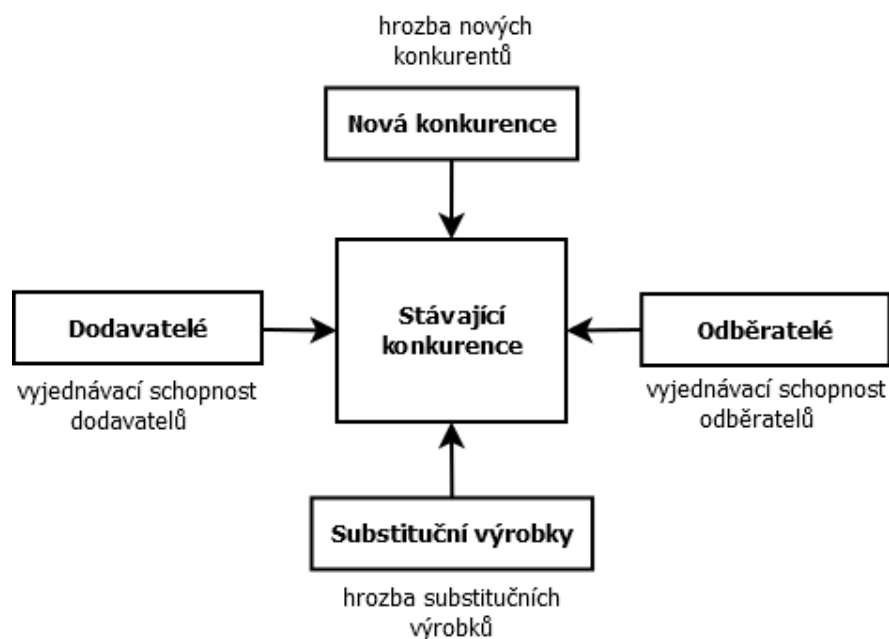
Do makroprostředí jsou zahrnuty vlivy demografické, přírodní, politické, legislativní, ekonomické, sociální, kulturní, geografické, technologické a další. Při této analýze je nutné brát v potaz jen ty vlivy, které jsou pro podnik důležité. Pro hodnocení vývoje makroprostředí je často využívána analýza PESTLE, kde jsou zkoumány tyto vlivy (Jakubíková, 2011, s. 99-101):

- **Politicko-právní faktory** – politická a vládní stabilita, fiskální a sociální politika, vízová politika, členství státu v politicko-hospodářských organizacích a další. Tyto faktory vymezují pole pro fungování všech podnikatelských činností.
- **Ekonomické faktory** – vývoj HDP, stav ekonomického cyklu, měnový kurz, míra nezaměstnanosti a inflace, průměrná a minimální výše důchodů obyvatel, dávky státní podpory a další. Tyto faktory působí na kupní sílu a nákupní chování spotřebitelů.
- **Sociální faktory** – kulturní hodnoty, jazyk, řeč těla, spotřební zvyky, životní styl, majetek, příjmy, vzdělání a další.
- **Technologické faktory** – trendy ve vývoji a výzkumu, tj. změny výrobní, dopravní, skladovací, informační a komunikační technologie.
- **Legislativní faktory** – vlivy národní, evropské a mezinárodní legislativy.
- **Ekologické faktory** – problematika životního prostředí.

Do **mikroprostředí** jsou zahrnuty vlivy, které podnik může svým působením do značné míry ovlivnit. V mikroprostředí jsou podniky ovlivňovány dodavateli a odběrateli, dále zákazníky, konkurencí a veřejností. Cílem analýzy mikroprostředí je zjistit hybné síly, které na podnik působí. K identifikaci těchto faktorů se často používá Porterův model pěti sil, kdy těmito silami jsou (Jakubíková, 2010, s. 102-109):

- **Hrozba nových konkurentů**
- **Stávající konkurence** – podniky se snaží zjistit, jak jsou jejich konkurenti silní, dále jejich cíle, strategie, silné a slabé stránky.
- **Hrozba substitučních výrobků** – podniky analyzují trh a sledují, zda se na trhu neobjevuje produkt, který by se stal substitučním výrobkem k výrobku podniku.
- **Vyjednávací schopnost odběratelů** – podniky se snaží zjistit vztah zákazníků k produktu a jakým způsobem probíhá jejich rozhodování o koupi.
- **Vyjednávací schopnost dodavatelů** – podniky zajímá jejich postavení na trhu, kvalita, včasnost a spolehlivost dodávek, zkušenosti, podmínky spolupráce a ceny.

Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil



Zdroj: (Jakubíková, 2010, s. 103)

2.2 Segmentace, targeting, positioning

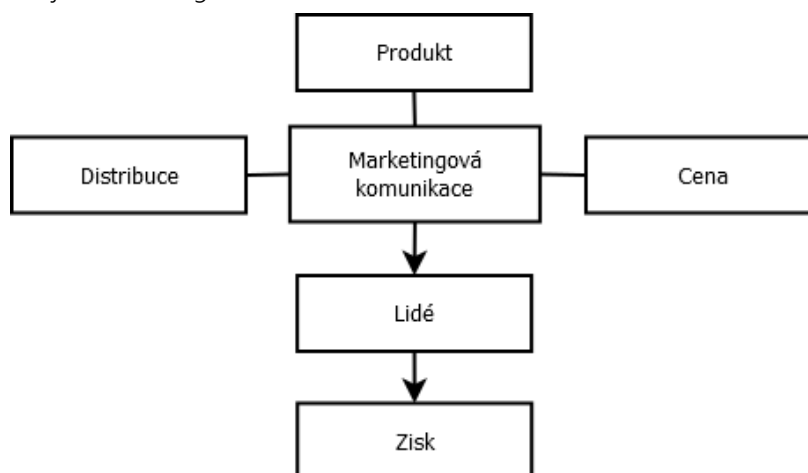
Východiskem strategického marketingu je zvolit si cílový trh, strategický segment nebo segmenty, na které se bude podnik zaměřovat. Tato volba je založena na třech krocích: segmentace, targeting a positioning (Zemanová, 2010, s. 24):

- **Segmentace trhu** je postup, při kterém se trh rozdělí do stejnorodých skupin zákazníků, které se navzájem odlišují svými potřebami, charakteristikami a chováním. Tyto segmenty zákazníků reagují stejným způsobem na použité nástroje marketingového mixu (produkt, cena, distribuce, komunikace). Cílem segmentace je tedy identifikace rozdílů v potřebách, přáních těchto skupin a také zjištění jejich nákupních zvyklostí a preferencí.
- Cílem **targetingu** (zacílení) je vyhodnotit zjištěné charakteristiky segmentů a dle preferencí podniku si zvolit ten segment, na který bude zacíleno.
- Posledním krokem je **positioning** (stanovení pozice podniku), který má za úkol vytvořit požadované postavení podniku u zákazníků. Positioning předává zákazníkovi informace o výhodách značky a také to, jak se odlišuje od značky konkurence. Strategie vedoucí k naplnění požadované pozice u zákazníků je založena na práci podniku s nástroji marketingového mixu.

2.3 Marketingový mix

Marketingový mix je soubor několika propojených nástrojů, které zajistí, aby jednání podniku bylo co nejbližší potřebám a přáním cílového trhu a zároveň bylo dosaženo požadovaného cíle. „Marketingový mix spolu s výběrem tržních segmentů a cílových trhů vytvářejí marketingovou strategii firmy.“ (Jakubíková, 2011, s. 190) Sestavení fungujícího marketingového mixu je tedy jen v rukou samotného podniku.

Obrázek 4: Nástroje marketingového mixu



Zdroj: (Jakubíková, 2011, s. 190)

Pojem „marketingový mix“ poprvé použil, profesor Neil H. Borden, z Harvard Business School. Nejpoužívanější podobou marketingového mixu jsou tzv. 4P. Označení zavedl E. Jeroma McCarthy z Minnesota State University v USA (Jakubíková, 2011, s. 190):

- **Produkt** (product)
- **Cena** (price)
- **Distribuce** (place)
- **Marketingová komunikace** (promotion)

V oblasti služeb je marketingový mix rozšířen do tzv. 7P o tyto nástroje:

- **Lidé** (people)
- **Balíčky služeb** (packaging)
- **Tvorba programů** (programming)
- **Spolupráce, partnerství** (partnership)

Rozšíření marketingového mixu v oblasti služeb je podmíněno tím, že se na jejich tvorbě z velké části podílejí lidé. Mnohé služby nabízejí balíčky služeb, které nejlépe uspokojí potřeby a přání zákazníků. Za příklad může být uvedena služba cestovních kanceláří. Zákazník má v ceně zájezdu zajištěno ubytování, dopravu, stravování a další služby. Služby nemusejí být zajišťovány jedním subjektem, a tak je důležitá spolupráce více subjektů. (Jakubíková, 2011, s. 191)

S vývojem marketingu docházelo také o rozšiřování základního marketingového mixu o další nástroje, jakými byly například: **politická moc, proces, prezentace a formování veřejného mínění.**

Nástroje marketingového mixu 4P, které se na trh dívají spíše z pohledu podniku, lze transformovat dle Kotlera a Armstronga (2012, s. 77) tak, aby odpovídaly pohledu zákazníka, neboť právě zákazník je jádrem celého marketingu, na tzv. 4C:

- **Hodnota pro zákazníka** (customer value)
- **Náklady pro zákazníka** (costs)
- **Dostupnost** (convenience)
- **Komunikace hodnoty** (communication)

Různí autoři sdělují různé koncepce marketingového mixu a je nutné říci, že neexistuje žádná příručka k tomu, jaké nástroje a jakým způsobem je využívat. Úkolem podniku je sestavit marketingový mix tak, aby byl co nejpružnější a dokázal se přizpůsobit změnám ve stále se měnícím prostředí. Dalším cílem je zajistit spokojenost zákazníků, plnění marketingových, ale i strategických cílů podniku. (Jakubíková, 2011, s. 194)

Následující podkapitoly se budou věnovat základním nástrojům marketingového mixu 4P, neboť právě těmito nástroji podnik primárně vytváří a řídí svou marketingovou strategii.

2.3.1 Produkt

„Produkt je základní stavební jednotkou marketingových aktivit. Produkt by měl konkretizovat potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníků. (...) Objektem zájmu zákazníka není produkt jako takový, ale to, jakým způsobem uspokojuje jeho potřeby a přání a je schopen řešit jeho „problém“. (Jakubíková, 2011, s. 202)

Produkt může být fyzický předmět, služba, osoba, místo, organizace a myšlenka. D. Jakubíková (2011, s. 200-202) klasifikovala produkt do několika kategorií:

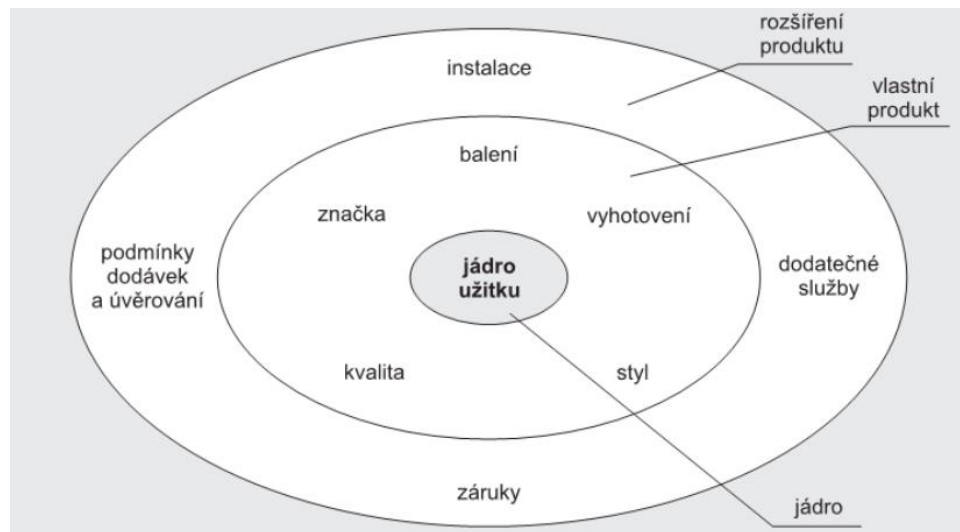
- **Produktová hierarchie** třídí produkty dle základních potřeb nebo specifických přání zákazníka na:
 - rodiny produktů;
 - třídy produktů;
 - produktové řady;
 - typy produktů;
 - značky produktů.
- **Dle doby používání a hmotné podstaty** se dělí na:
 - zboží s krátkou dobou používání;
 - zboží dlouhodobě používané;
 - služby.
- **Dle novosti produktů** se dělí na tři skupiny:
 - nová generace produktů;
 - nové produkty;
 - modifikované produkty.
- **Spotřební zboží** je klasifikováno na:
 - zboží denní potřeby;
 - zboží dlouhodobé spotřeby;
 - speciality;
 - neznámé a nevyhledávané zboží.

Samotný produkt lze ještě dále rozpracovat na tři části, kterými jsou: fyzický výrobek, informace a služba. Fyzický výrobek je dán fyzikálními vlastnostmi produktu (váha, délka, šířka a další.). Informace je znalostí, která je potřebná při vytváření hodnoty pro zákazníka. Poslední částí je služba – vše, co se vztahuje k zaopatření dodání produktu zákazníkovi, ke způsobu užívání a k zajištění vřelého vztahu se zákazníkem.

Autoři Kotler a Armstrong (1992) strukturují produkt do tří úrovní:

- **Jádro produktu** představuje řešení přání, problémů zákazníka a zajišťuje jeho užitek. Tato úroveň cílí na pociťovou oblast.
- **Reálný (vlastní) produkt** je soubor vlastností produktu a tyto vlastnosti jsou předmětem konkurenčního boje – kvalita, značka, image, design, obal a další.
- **Rozšířený produkt** obsahuje služby nebo výhody, které zajišťují pro zákazníka dodatečný užitek – servis, záruční lhůta, oprava, poradenství a další.

Obrázek 5: Struktura produktu dle Kotlera a Armstronga



Zdroj: (Jakubíková, 2011, s. 203)

Každý produkt má svůj životní cyklus. Životní cyklus produktu má čtyři fáze a těmito fázemi si dříve nebo později projde každý produkt. Těmito fázemi je: **uvedení na trh, růst, zralost a úpadek**. Každá tato fáze má svůj charakteristický průběh a je spojena s jinými překážkami, a proto každá fáze vyžaduje specifický marketingový postup (Karlíček, 2013, s. 161-162):

1. **Fáze uvedení na trh** je charakterizována pomalým růstem tržeb a záporným ziskem. Důvodem jsou vysoké náklady, které jsou spojeny s uvedením produktu na trh. Podnik je nucen investovat do marketingové komunikace, aby byl zákazníkům předán přínos tohoto produktu. Hodnotu investice je nutné předat i distributorům, bez kterých by se produkt k zákazníkům nedostal. Konkurence v této fázi vyčkává na to, jak se bude trh dále vyvíjet.
2. Po úspěšném uvedení produktu na trh nastává **fáze růstu**. V této fázi roste poptávka po produktu, a tím pádem rostou i tržby a zisk. Na tento vývoj již reaguje konkurence, která napodobuje inovační strategii a vstupuje na trh. Tím, že se nyní na trhu nacházejí konkurenční produkty, podnik je tlačěn do neustálého inovování produktu a také stále investuje do marketingové komunikace. Cílem komunikace v této fázi je stále informování zákazníků o přínosu produktu, ale také o přínosech celé značky podniku, který produkt nabízí.
3. **Fáze zralosti** je typicky nejdelší fází cyklu. Valná většina potenciálních zákazníků již produkt přijala a trh je nasycen. Na trhu vládne silná konkurence a v důsledku toho tržby rostou pomaleji a klesá zisk. Podniky využívají marketingovou komunikaci stejným způsobem jako ve fázi minulé a stále jsou nuceni inovovat produkt. Ceny produktů se v této fázi začínají snižovat z důvodu přilákání nových zákazníků, ale také zákazníků konkurence. Silné podniky se na trhu udrží, méně úspěšné podniky však trh opouštějí. Během této fáze se na trhu objevuje zcela nový produkt, který se stává substitutem stávajícího produktu. Stávající produkt se proto dostává do fáze úpadku.

4. Ve **fázi úpadku** výrazně klesají tržby a produkt se stává ztrátovým. Substitut získává stále více potenciálních zákazníků a podniky postupně stahují produkt z nabídky.

Obrázek 6: Životní cyklus produktu



Zdroj: (Karlíček, 2013, s. 163)

Výše popsaný model je do jisté míry teoretickým modelem. Ve skutečnosti může být produkt například ve fázi úpadku inovován tak, že mu zajistí opět návrat do fáze růstu. Dále má každý produkt svůj jedinečný životní cyklus, a to jak z hlediska průběhu, tak z hlediska délky. Na trhu se nacházejí produkty, které jsou po desetiletí stále silně poptávány, a to bez jakékoliv inovace, kdežto jiné mají svůj životní cyklus velmi zkrácen. I přes svá omezení je model podniky hojně využíván, neboť je založen na dostupných datech. Podnik tedy prostřednictvím nich dokáže odhadnout, v jaké fázi se produkty nacházejí. (Karlíček, 2013, s. 162)

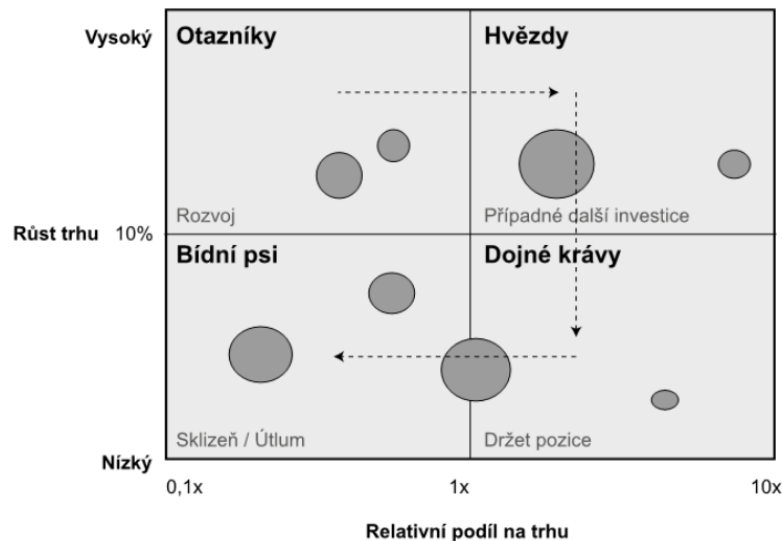
Soubor všech produktů, které podnik prodává je **produktový mix** nebo **sortiment** a je rozlišována **šíře, délka a hloubka produktového mixu**. (Karlíček, 2013, s. 169)

- **Šíře produktového mixu** je výčet všech produktových řad, které podnik nabízí. Příkladem může být firma, která vyrábí cereálie, zmrzlinu, bonbony a dalších několik produktových řad.
- **Délkou produktového mixu** se rozumí počet produktů v každé produktové řadě, které podnik nabízí. Podnik například vyrábí v produktové řadě pracích prášků několik druhů produktů.
- **Hloubka produktového mixu** je počet variant daného produktu, které podnik vyrábí. Podnik vyrábí ovocné sirupy v různém balení (sklo, PET lahev) a zároveň je vyrábí v různých příchutích.

Velmi široký, dlouhý a hluboký produktový mix ne vždy pro podnik znamená výhodu. Velikost sortimentu je dána celkovou ziskovostí. Pokud by podnik redukcí sortimentu zvýšil ziskovost, měl by se nad touto variantou vážně zamyslet.

Často využívaným nástrojem k hodnocení sortimentu podniku je **BCG matice**. Tento model vychází z toho, že s velikostí tržního podílu klesají podniku náklady a tím roste její konkurenceschopnost – ziskovost. Tento model dělí produkty podniku do čtyř kvadrantů matice: **otazníky, hvězdy, dojně krávy a bídní psi**, a to dle relativního podílu na trhu (tržní podíl produktu vůči největšímu konkurentovi) a tempem růstu daného trhu. Kruhy v matici představují jednotlivé produkty a jejich velikost zobrazuje jejich relativní podíl na tržbách nebo zisku podniku. (Zemanová, 2010, s. 20)

Obrázek 7: BCG matice



Zdroj: (Karlíček, 2013, s. 172)

Otazníky mají nízký relativní podíl na trhu, který ovšem rychle roste. Jsou to produkty, které jsou nově zavedené a jejich pozice je nestabilní. Tento produkt vykazuje šance zvýšit svůj relativní tržní podíl, pokud bude podnik správně pracovat se strategickými operacemi a nástroji marketingového mixu.

Hvězdy jsou produkty s vysokým tempem růstu trhu a s velkým relativním podílem na trhu. Pozice těchto produktů však nemusí znamenat to, že generují takové tržby, které podniku stačí k pokrytí potřeb. Podnik však předpokládá, že se tyto produkty stanou hlavním generátorem tržeb, a proto vkládají na jejich podporu značné investice.

Produkty v kvadrantu **dojných krav** generují velké množství tržeb a většinou je toto množství i větší než investice do tohoto produktu podnikem vložené. Přebytky, které vznikají v tržbách těchto produktů jsou využívány na další produkty, které nemají tak dobrou pozici na trhu, zejména do produktů v pozici hvězd. Hlavním cílem podniku je produkty v tomto kvadrantu chránit, protože jsou hlavním produktem vytvářející zisk.

Bídní psi jsou produkty vykazující nízký relativní podíl na trhu a nacházejí se na trhu s nízkým tempem růstu. Pro podnik tento produkt nebude do budoucna generovat velké zisky. (Zemanová, 2010, s. 20)

2.3.2 Cena

Cena, tedy částka, kterou je nutné zaplatit za zboží, je jediný nástroj marketingového mixu, který generuje podniku výnosy. Ostatní nástroje mixu jsou spojeny s náklady. Správné stanovení ceny zboží a služeb má zásadní vliv na hospodaření podniku. V ceně jsou odráženy zájmy a potřeby prodávajících i kupujících. (Jakubíková, 2011, s. 271)

Podniky by měly při tvorbě ceny zohlednit tyto faktory: **náklady, cena konkurence a vnímaná hodnota produktu zákazníky.**

Náklady na výrobu, distribuci a prodej produktu stanovují spodní hranici ceny. Některé podniky stanovují cenu produktu právě pomocí nákladů, tj. přirážková metoda tvorby cen, kdy podniky jednotkové náklady na výrobu, distribuci a prodej navyšují o ziskovou marži. Tato metoda však zanedbává **konkurenci**. Konkurence může tento produkt prodávat za cenu nižší a podnik se tak stává nekonkurenceschopným. Metoda je tedy k využití nevhodná. Podniky by při tvorbě ceny neměly opomenout ani jeden z faktorů. Cílem podniku je tedy sledovat výše nákladů, monitorovat ceny konkurence a provádět cenové testy a experimenty, které pomohou zjistit cenu, za kterou je zákazník produkt ochotný koupit, tj. **vnímaná hodnota produktu**. Tato hodnota určuje horní hranici ceny. (Karlíček, 2013, s. 180)

Základní cenové strategie, které mohou podniky zvolit k řízení ceny, zmínil M. Karlíček ve své publikaci (2013, s. 181-183):

- Při **strategii vysoké ceny** podniky oslovují zákazníky, kteří vyžadují vysokou kvalitu produktu a kteří nejsou citliví na cenu. Podnik nabízí kvalitní produkt za vysoké ceny. Avšak ne vždy je produkt vnímán zákazníky jako kvalitnější je-li porovnáván s konkurencí. Kvůli tomu podnik musí investovat do marketingové komunikace, aby o kvalitě produkt byl zákazník informován.
- **Strategie dobré hodnoty** je založena na tom, že je zákazníkům nabízen kvalitní produkt za nižší cenu. Podnik oslovuje zákazníky, kteří požadují kvalitní zboží, ale jsou ochotni za tento produkt zaplatit méně peněz. Nevýhodou strategie je nižší zisk, který je dán nižší prodejní cenou. Cílem je tedy prodávat zboží ve velkém objemu, aby si podnik zajistil požadovaný zisk.
- Třetí strategií je **strategie nízké ceny**. Podniky nabízejí produkty stále přijatelné kvality za nižší ceny. Cílem podniku v této strategii je optimalizace nákladů, tj. využití levnějších materiálů na výrobu, omezení doplňkových služeb a je nutné, aby podnik jako v minulé strategii prodával zboží ve velkém objemu – podnik by měl využívat úspor z rozsahu.

Tyto základní strategie mohou být doplněny cenovými strategiemi podniků, které vstupují na trh s inovací (Karlíček, 2013, s. 183-185):

- **Penetrační strategie** je založena na rychlém průniku s produktem na trh. Podnik uvádí na trh produkt s nízkou cenou, která se často nachází i pod náklady na výrobu a investuje velké prostředky do komunikační kampaně. Podnik se snaží získat nejvyšší podíl na trhu, a tím vyřadit ze hry konkurenci. Pokud bude podnik úspěšný, realizuje úspory z rozsahu a bude mít tím pádem i nižší náklady na jednotku produktu.
- Produkty při **strategii sbírání smetany** jsou nabízeny za vysoké počáteční ceny. Až si tento produkt koupí všichni zákazníci, pro které je cena přijatelná, podnik cenu tohoto produktu sníží a čeká, až si tento produkt koupí další segment zákazníků, kteří jsou na cenu citlivější. Po uspokojení tohoto segmentu podnik opět sníží cenu, kdy se produkt stane dostupným pro další segment. Podnik tímto způsobem v každém tomto segmentu zákazníků maximalizuje svůj zisk. Tato strategie je používána podniky, které mají silnou značku a zajistí podniku vyšší zisk než zisk, který je získán prostřednictvím penetrační strategie.

2.3.3 Distribuce

„Distribucí se rozumí způsob, jakým se produkt dostává ke svým zákazníkům. Cílem je, aby se produkt dostal k zákazníkovi na správném místě ve správnou chvíli a způsobem, který odpovídá marketingové strategii dané značky, a to vše při co možná nejnižších nákladech.“ (Karlíček, 2013, s. 216)

Podniky využívají některou z těchto distribučních strategií: **intenzivní, exkluzivní nebo selektivní distribuční strategii**. Tyto strategie jsou rozlišeny dle počtu distributorů, které podnik využívá. (Karlíček, 2010, s. 219-222)

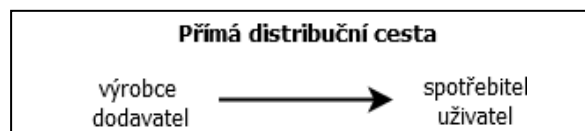
- Při **intenzivní distribuci** se podnik snaží, aby byl produkt dostupný zákazníkům kdekoliv a kdykoliv. Cílem této strategie je mít co nejvyšší počet distribučních míst. Tato strategie je využívána u rychloobrátkového spotřebního zboží, tedy u produktů, které jsou spotřebovávány velmi často. Příkladem této distribuce mohou být produkty společnosti PepsiCo. Tyto produkty jsou dostupné téměř v každém obchodě, restauraci nebo i prodejním automatu po celém světě. Tato strategie není vhodná pro prodej luxusního zboží, neboť je omezena kontrola nákupního zážitku zákazníka. Nespokojenost zákazníka s prodávčem nebo neuklizená prodejna by mohla luxusní zboží poškodit, což v případě nákupu produktů od společnosti PepsiCo pravděpodobně nehrozí, neboť tyto produkty jsou nabízeny skoro v každé provozovně.
- **Exkluzivní distribuce** je opakem intenzivní strategie. Tato strategie je založena na zážitku, který je zákazníkovi při předání produktu poskytován. Podniky mají pro prodej svých luxusních produktů v určitých regionech jen několik málo distribučních míst, kdy díky tomu zajistí svým produktům exkluzivitu a lépe mohou chránit značku před poškozením např. v důsledku špatné obsluhy.

- **Selektivní distribuce** je kompromisem mezi výše zmíněnými distribucemi. Tato strategie má omezené množství distribučních míst, není jich však tak málo jako v případě exkluzivní distribuce. Pro získání možnosti nabízet danou značku je potřeba splnit několik kritérií, avšak jejich plnění není tak striktní jako v případě exkluzivní strategie.

Soubor firem nebo jednotlivců, zajišťující pohyb produktu od výrobce k zákazníkovi, je **distribuční cesta**. Podniky mohou využívat **přímou nebo nepřímou distribuční cestu**.

Přímá distribuční cesta je označována také jako cesta bez úrovně a představuje prodej zboží zákazníkovi přímo výrobcem. Výrobce si sám zabezpečuje obchodní, logistické i další funkce. Tato cesta zajišťuje výrobcí přímý kontakt se zákazníkem, dokáže budovat vztahy se zákazníky, dochází zde k výměně informací a získávání zpětné vazby. Časově je tato cesta kratší než nepřímá distribuční cesta. Nevýhodou je, že podnik musí mít dostatečné obchodní dovednosti a zkušenosti s marketingovými aktivitami spojenými s distribucí zboží. Dalším negativním aspektem je plná odpovědnost podniku za ztráty a poškození zboží. (Jakubíková, 2011, s. 249)

Obrázek 8: Přímá distribuční cesta

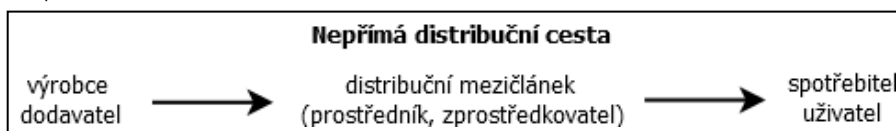


Zdroj: (Jakubíková, 2011, s. 252)

V **nepřímé distribuční cestě** se při prodeji zboží nachází mezi výrobcem a koncovým zákazníkem prostředník/zprostředkovatel tzv. mezičlánek. Mezičlánky zajišťují různé funkce, které jsou nutné pro plynulý přesun zboží od výrobce ke spotřebiteli a dělíme je do tří skupin: obchodní prostředníci, zprostředkovatelé a podpůrné mezičlánky. (Jakubíková, 2011, s. 244-247)

- **Obchodní prostředníci** nakupují zboží od výrobce, které nějakou dobu vlastní a poté je dále prodávají. Obchodními prostředníky mohou být maloobchody (prodejny, obchodní domy, supermarkety a další) nakupující zboží od výrobce nebo od velkoobchodníků a prodávají jej konečnému zákazníkovi. Ve velkém nakupují zboží od výrobce velkoobchody, kteří zboží prodávají maloobchodu, do restaurací, drobným obchodníkům a dalším. Velkoobchod se dále zabývá také skladováním, úpravou balení, dopravou a dalšími službami.
- **Zprostředkovatelé** mají za cíl vyhledávat trhy pro nákup, prodej a potenciální obchodní partnery pro svého obchodního zákazníka.
- **Dalšími podpůrnými mezičlánky** jsou facilitátoři. Tyto podniky poskytují služby během nákupních a prodejních aktivit – banky, přepravci, sklady, marketingové a reklamní agentury a další.

Obrázek 9: Nepřímá distribuční cesta



Zdroj: (Jakubíková, 2011, s. 252)

Pokud je výrobcem vytvořena distribuční strategie a má přehled o všech subjektech distribuční cesty, pak je cílem výrobce tuto cestu řídit a kontrolovat. Úspěch je založen na spolupráci všech jednotlivých částí této distribuční cesty, tj. výrobců, velkoobchodů, maloobchodů a dalších. (Jakubíková, 2011, s. 265)

2.3.4 Marketingová komunikace

„Marketingová komunikace je prostředkem, kterým podniky informují, přesvědčují a upomínají spotřebitele – přímo či nepřímo – o výrobcích nebo značkách, jež prodávají. V určitém smyslu je vlastně marketingová komunikace hlasem společnosti a jejích značek.“ (Kotler, Keller, 2013, s. 516)

Marketingová komunikace má několik cílů, jejichž stanovení je jedním z významných manažerských rozhodnutí. Tyto cíle by měly vycházet ze strategických marketingových cílů a upevňovat pozici podniku. Tradičně uváděné cíle jsou vymezeny J. Příkrylovou v její publikaci (2019, s. 42-44):

- **Vybudování a pěstování značky podniku** – marketingová komunikace vytváří osobnost značky, povědomí o značce a posiluje její znalost u zákazníků.
- **Poskytnutí informací** – marketingová komunikace informuje o dostupnosti služby nebo výrobku a poskytuje informaci i o samotném zboží zákazníkům.
- **Vytváří a stimuluje poptávku** – úspěšná marketingová komunikace dokáže zvýšit poptávku a zisk bez zásahu do cenové strategie. Tento typ komunikace směřuje do oblasti osvěty – zdravotní, ekonomické a enviromentální oblast.
- **Diferenciace značky, produktu, podniku** – marketingová komunikace má za cíl se odlišit značku, produkt ale i celý podnik od konkurence. Výsledkem by mělo být vytvořit v myslích zákazníků pozitivní asociace, které si se značkou spojí.
- **Kladení důrazu na užitek a hodnotu produktu** – cílem je ukázat zákazníkům výhodu, kterou jim nákup produktu nebo služby přinese.
- **Stabilizace obratu** – obrat podniku není konstantní. Změny v obratu mohou být způsobeny například sezonním zbožím nebo nepravidelností poptávky. Cílem marketingové komunikace je tedy co nejlépe tyto odchylky stabilizovat.

Komunikační strategie není postavena jen na tom, zvolit náplň marketingového sdělení, ale i zvolit cestu, kterou toto sdělení bude podnik veřejnosti předávat. Tato cesta je tzv. **komunikační mix**, jehož nástroje jsou děleny na formy osobní a neosobní komunikace. (Karlíček, 2010, s. 197)

Osobní prodej je možné popsat jako prezentaci produktu nebo služby při osobní komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Cílem nástroje není elementárně prodat produkt ale vytvářet vřelé vztahy se zákazníky, posilovat značku a produkty podniku. (Karlíček, 2010, s. 207)

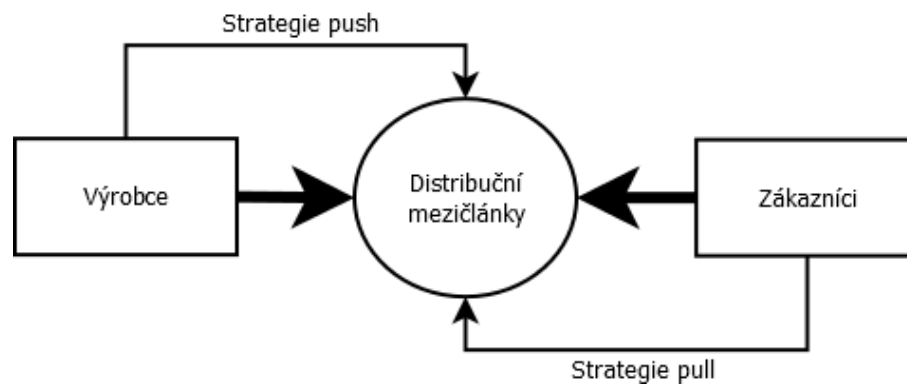
Komunikační mix v rovině neosobní komunikace zahrnuje tyto nástroje dle J. Přikrylové (2019, s. 46-47):

- **Reklama** je placená, neosobní komunikace, kdy jsou prostřednictvím médií osloveny cílové skupiny zákazníků. Reklama předává zákazníkům podnět k tomu, aby si zakoupil nabízený produkt. Nosičem reklamy mohou být noviny, televize, rozhlas, časopisy, billboardy nebo reklamní bannery.
- **Podpora prodeje** zajišťuje účelné zvýšení prodeje daného produktu tím, že podnik poskytne zákazníkům krátkodobou výhodu. Podpora prodeje zahrnuje zvýhodnění ceny, slevové kupony, soutěže, ochutnávky, vzorky zdarma a další nepravidelné prodejní činnosti. Tento nástroj komunikačního mixu je často doplňován reklamou, pomocí které jsou zákazníci na danou podporu prodeje upozorněni.
- **Přímým marketingem** lze označit aktivity, které zajišťují přímý adresný nebo neadresný kontakt s cílovou skupinou prostřednictvím telefonu, internetu nebo poštou. Cílem je vybudování stálého vztahu se zákazníky, kteří jsou formou přímého marketingu žádáni o reakci na danou nabídku produkt nebo služeb.
- „**Public relations** jsou sociálně-komunikační aktivitou. Jejím prostřednictvím podnik působí na vnitřní a vnější veřejnost se záměrem vytvářet a udržovat s ní pozitivní vztahy a dosáhnout tak mezi oběma vzájemného porozumění a důvěry.“ (Svoboda, 2009, s. 228)
- **Sociální sítě** jsou fenoménem dnešních dní. Sociální sítě mají potenciál oslovit cílové skupiny formou přímého marketingu, budují image značky a jsou také zdrojem informací o zákaznících. (Vysekalová, Mikeš, 2018, s. 16)

Konečná forma komunikačního mixu by měla být přímo ovlivněna distribuční strategií. Pokud podnik využívá nepřímou distribuční cestu, měl by podnik působit nejen na své zákazníky, ale také na distribuční mezičlánky. Strategie, které podniky v této souvislosti volí, se nazývají **strategie push** a **strategie pull**. (Karlíček, 2010, s. 213-214)

Strategie push (strategie tlaku) je zaměřena na distribuční mezičlánky. Strategie tlaku motivuje distributory k prodeji produktů podniku ve svých provozovnách a tím tyto produkty zpřístupnit zákazníkům. Podniky používají k přesvědčení distributorů často podporu prodeje, tj. slevy, soutěže a dárky pro distributory. Cílem je uzavřít dohodu s distributory o koupi produktů a dohodnout se na odpovídajícím místě v provozovně daného distributora, kde bude zboží nabízeno. V dnešní době je mnoho výrobců a místo v provozovnách je omezeno. Zasluhou bojů zaujímají prostředky komunikačních aktivit těchto výrobců velkou část rozpočtu na marketingovou komunikaci.

Obrázek 10: Strategie push a strategie pull



Zdroj: (Karlíček, 2010, s. 213)

Strategie pull (strategie tahu) je zacílena na zákazníky. Cílem strategie je přesvědčit zákazníky k nákupu zboží v maloobchodech. Pokud bude strategie úspěšná, zákazníci budou zboží v obchodech nakupovat, maloobchodníci budou produkty podniku rádi nabízet a budou mít jistotu, že když zboží od výrobce nakoupí, tak ho i prodají. Podniky pro tuto strategii využívají nejčastěji různé formy reklamy.

3 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

„Marketingový výzkum lze definovat jako systematický sběr, analýzu a interpretaci informací, které jsou východiskem pro marketingové rozhodování. Jedná se o proces, jehož cílem je získání informací o marketingovém prostředí.“ (Karlíček, 2010, s. 84)

Marketingový výzkum je důležitou marketingovou funkcí podniku, díky kterému lze snížit rizika vyplývající z měnícího se marketingového prostředí, jehož analýze se věnovala podkapitola 2.1 Marketingové prostředí podniku. Marketingový výzkum také zajišťuje širokou a integrovanou perspektivu znalostí, které jsou naprosto nezbytné pro styl vedení marketingu v podniku dle Holistické koncepce, která byla představena v podkapitole 1.3 Vývoj podnikatelských koncepcí. (Kozel a spol., 2011, s. 14-15)

Marketingový výzkum je proces, který pokud má být efektivní, se musí skládat z těchto několika kroků (Foret, 2003, s. 20):

1. definování problému a cílů výzkumu;
2. sestavení plánu výzkumu;
3. sběr informací;
4. analýza informací;
5. prezentace výsledků.

Na počátku procesu stojí definování problému a cíle výzkumu, který přiblíží to, co má být marketingovým výzkumem zjištěno. Dalším krokem je sestavení plánu výzkumu, který se skládá z rozhodnutí o zdrojích dat, dále je nutné stanovit výzkumné metody, sestavit harmonogram výzkumu a finančně a personálně zajistit výzkum. V dalším bodě dojde k samotnému sběru dat, dle stanovených výzkumných metod. Po sběru dat budou tyto informace analyzovány, na závěr prezentovány a od tohoto závěru se budou odvíjet výsledná doporučení. (Koudelka, 2007, s. 99-111)

3.1 Zdroje sběru dat

Zdroje marketingového výzkumu v základu lze dělit na **primární** a **sekundární data**.

Sekundární data existovala již před začátkem daného průzkumu, tj. získal je někdo jiný a podnik z těchto dat čerpá. Využití těchto dat je pro podnik rychlejší a levnější. Tato data lze dále rozčlenit na externí zdroje (data z výročních zpráv, statistik, obchodního rejstříku a další) a interní zdroje (evidence tržeb, informace o zákaznících a další). Při efektivní práci se správnými sekundárními daty často podnik zjistí, že není nutné dále investovat do dalších (primárních) dat a využijí jen data sekundární. **Primární data** jsou data nová, která před samotným výzkumem neexistovala a byla opatřena pro potřeby konkrétního výzkumu. Tato data jsou jedinečná a aktuální, avšak jejich sběr je časově i finančně náročnější než v případě dat sekundárních. Primární data jsou získávána prostřednictvím metod kvantitativního a kvalitativního výzkumu. (Tahal, 2017 s. 28-30)

3.2 Kvantitativní výzkum

Kvantitativní výzkum zajišťuje získávání četnosti dat o něčem, co proběhlo nebo co se děje nyní a jen výjimečně sleduje budoucí vývoj. Tento typ výzkumu pracuje s velkým souborem respondentů, čímž je zajištěna statistická spolehlivost. Cílem je tedy získání číselných měřitelných dat, tj. například kolik subjektů se chová daným způsobem, má určitý názor, kupuje daný produkt/značku, je spokojeno/nespokojeno s produktem a další. Nejčastěji využívanými metodami jsou dotazování, pozorování a experiment. Tyto metody jsou řazeny mezi základní metody sběru primárních dat, a jsou proto využívány také v rámci kvalitativního výzkumu. (Kozel a spol, 2011, s. 158-161)

3.2.1 Dotazování

Dotazování je nejběžněji používaná metoda sběru primárních dat, která je založena na přímém (rozhovor) nebo zprostředkovaném (dotazník) kontaktu respondenta a toho, kdo výzkum provádí. Respondenti, kteří jsou dotazováni, jsou vybíráni dle požadavku a cíle výzkumu. (Kozel a spol, 2011, s. 175)

Dotazník, který je respondentům předkládán, by měl mít přiměřenou délku. Délka by měla být měřena v minutách, nikoliv v počtu otázek, neboť každá otázka může být jinak časově náročná. Doba, po kterou člověk dokáže udržet pozornost, se uvádí kolem 10-15 minut, pokud bude časová náročnost dotazníku delší, může se stát, že výsledky budou ovlivněny nepozorností respondentů. Dotazník je nutné členit do několika sekcí, které zajišťují přehlednost. (Tahal, 2017)

- V **úvodu** je oslovení, poděkování a krátké seznámení respondenta s účelem dotazování a s přibližnou délkou dotazníku v minutách.
- Pokud není dotazník zasílán přímo cílové skupině po úvodu je zařazena **filtrační otázka**, jejichž vyplnění určí, zda se respondent ve zmíněné skupině nachází. Pokud odpověď vyřadí respondenta z cílové skupiny, dotazování je ukončeno. Filtrační otázka musí být jasně formulována, aby byl zajištěn fungující filtr.
- **Identifikační/kvótní otázky** slouží k zařazení respondentů do skupin například dle věku, pohlaví, vzdělání, místa bydliště a dalších.
- Nejdůležitější částí dotazníku jsou **meritorní otázky**. V této části se nacházejí otázky, které se přímo týkají výzkumu.

V dotazníku je možné využít několik typů otázek, které zmínil R. Tahal (2017) ve své publikaci:

- **Uzavřené otázky** – respondentovi jsou předem připraveny varianty odpovědí, kdy respondent určuje jednu z nich.
- **Otevřené otázky** – respondent vlastními slovy odpovídá na otázku.
- **Polootevřené otázky** – respondentovi jsou předem připraveny varianty, avšak je zde přidána také varianta „jiné, vypište“, kde respondent přidá možnost, která se v připravených variantách nenachází.

- **Škála** je druh uzavřené otázky, kdy respondent určuje míru souhlasu s daným tvrzením. Škála může být číselná například od 1 do 5, nebo slovní – souhlasím, spíše souhlasím, spíše nesouhlasím, nesouhlasím.
- **Výběr z variant** – tato otázka nabízí několik možných variant, kdy respondent jednu nebo více z nich označí.

Dle R. Kozla a spol. (2011, s. 175-178) lze rozlišit několik typů metody dotazování a těmi jsou: **osobní, telefonické, online a písemné dotazování**.

Osobní dotazování je založeno na přímé komunikaci s dotazovaným. Rozdíl mezi tímto typem a písemným dotazováním je vzájemná interakce subjektů – přímá zpětná vazba. Tazatel může respondentovi odpovědět na případné dotazy nebo dle situace měnit pořadí otázek. Osobní dotazování má nejvyšší návratnost ze všech typů. Tento typ dotazování je poměrně drahý a časově náročný, což je způsobeno vyhledáváním a školením tazatelů.

Telefonické dotazování patří mezi často využívané. V dnešní době má telefon skoro každý a telefonické dotazování je spojené s počítačem, díky čemuž došlo ke zrychlení zpracování a vyhodnocení odpovědí. Výhodou jsou nižší náklady na tazatele, neboť k telefonickému dotazování dochází nejvíce v podniku ze strany zaměstnanců při zpětném volání zákazníků. Při telefonickém dotazování je potřeba vyšší soustředění respondentů, z toho důvodu by neměl být dotazník příliš dlouhý a otázky musí být jednoduché.

Online dotazování je nejmladším způsobem dotazování, které je založené na vyplnění dotazníků skrze e-mail nebo webové stránky. Výhodou tohoto dotazování je nižší finanční a časová náročnost, neboť dotazování probíhá přes internet a všechna data jsou v elektronické podobě, což zrychluje jejich zpracování. Nevýhodou může být nedostatečná vybavenost počítači nebo nedostatečné internetové připojení.

Písemné dotazování či dotazování poštou patří mezi nejméně využívané. Nevýhodou dotazování je nízká návratnost, čímž dochází k prodloužení výzkumu.

3.2.2 Pozorování

„Pozorování je systematické sledování smyslově vnímatelných jevů, a to obvykle bez ovlivňování pozorovaných skutečností pozorovatelem, ideálně v přirozeném prostředí pozorovaných subjektů.“ (Karlíček, 2010, s. 102)

Pozorování je velmi účinnou metodou získávání informací ohledně chování zákazníků při nákupu, vývoji návštěvnosti provozovny, práce zaměstnanců a další. Pozorovatel zachycuje zjištěné jevy do záznamového archu, popřípadě využívá kameru či diktafon. (Karlíček, 2010, s. 102)

Pozorování lze dle M. Foreta (2003, s. 4) rozlišit do několika typů:

- **nestandardizované pozorování** – při tomto pozorování je určen pouze cíl a sám pozorovatel určí jeho průběh;
- **standardizované pozorování** – jsou dány aspekty, které má pozorovatel vnímat a jsou stanoveny způsoby pozorování i jeho záznam;
- **zúčastněné pozorování** – používá se tehdy, pokud je nutné sledovat přirozený průběh chování, pozorovatel je součástí pozorovaného jevu a snaží se svou úlohu zatajit;
- **nezúčastněné pozorování** – pozorovatel není součástí pozorovaného jevu;
- **zjevné pozorování** – pozorovaný ví, že je pozorován;
- **skryté pozorování** – pozorovaný neví, že je pozorován a pozorovatel se snaží svou totožnost utajit.

Výhodou pozorování je nezávislost na ochotě pozorovaného souhlasit s výzkumem a pokud ještě dotazovaný ani neví, že je pozorován, chová se přirozeně a nemohou být zkresleny výsledky. Nevýhodou pozorování může být náročnost na pozorovatele. Jevy, které pozorovatel sleduje může být těžké interpretovat a je nezbytné, aby tyto jevy interpretoval objektivně, aby nedošlo ke zkreslení. Pro získání kvalitních dat je nutné školit pozorovatele a následně je kontrolovat. (Kozel a spol., 2011, s. 180)

Specifickou technikou pozorování je tzv. **Mystery Shopping**, o kterém bude pojednávat kapitola 4. Mystery Shopping.

3.2.3 Experiment

„Při zobecňování poznatků získaných prostřednictvím experimentálních postupů je třeba dbát jisté opatrnosti, protože informace jsou čerpány ze situací, v podstatě uměle navozených, a přitom ve velmi omezeném rozsahu.“ (Foret, 2003, s. 48)

Metodou experimentu je testován vybraný faktor (nezávisle proměnná), což může být například cena, reklama nebo produkt, a zjišťují se jeho dopady na další faktor (závisle proměnná). Tím v marketingu může být zisk podniku nebo samotné prodeje produktů. Příkladem experimentu může být například zjišťování zájmu o produkty za cenu X v jednom obchodě a toho samého produktu, avšak se sníženou cenou Y, v obchodě druhém. Testovány mohou být také produkty tzv. slepým testem. Respondentům jsou dány různé produkty jogurtů, kdy jsou z těchto jogurtů sundány etikety, a respondenti se rozhodují, který produkt jim chutná více. Vliv značky je odstraněn a respondenti hodnotí opravdu jen chuť. (Karlíček, 2010, s. 103)

Dle R. Kozla a spol. (2011, s. 182-183) lze experiment dělit dle prostředí, ve kterém experiment probíhá:

- **Laboratorní experiment** je experiment probíhající v umělém prostředí, které bylo vytvořeno přímo pro potřeby experimentu. Respondenti jsou zváni do daných prostor a pracují dle instrukcí vedoucího experimentu. Účastník ví, že je součástí, a proto se mohou chovat nepřírozeně.
- **Terénní experiment** probíhá v přirozeném prostředí, proto často respondenti nevědí, že jsou součástí experimentu a chovají se přirozeně.
- **Online experiment** je posledním a nejmladším typem experimentu. Podniky se snaží touto formou zjistit postoj zákazníků k výrobkům nebo službám.
 - „Podniky na svých webových stránkách často simulují určité situace (předvádějí demoverze), týkající se například 3D projekce produktů a služeb, simulace výběru a objednání zboží.“ (Kozel a spol., 2011, s. 182)

3.3 Kvalitativní výzkum

Kvalitativní výzkum hledá důvody toho, proč se něco děje nebo něco proběhlo. Cílem je zjistit motivy, mínění a postoj subjektů, který vedl k určitému chování. Tento výzkum zpravidla pracuje s menším vzorkem respondentů. Data se získávají prostřednictvím výše zmíněných metod, které jsou dále doplněny skupinovým rozhovorem a nebo také individuálním hloubkovým rozhovorem. (Taha, 2017, s. 31)

3.3.1 Skupinový rozhovor

Skupinový rozhovor či Focus Group je metoda založená na skupinové interakci mezi respondenty a tazatelem nebo mezi respondenty navzájem. Tato metoda slouží k rychlému zjištění názorů cílové skupiny například na reklamní návrh, na návrh názvu značky nebo loga, dále také metoda pomáhá určit kupní nebo spotřebitelské chování. Rozhovor musí mít dynamiku, o kterou se stará tazatel. (Kozel a spol., 2011, s. 168)

Úkolem tazatele je také mírnit dominantní jedince a podpořit jedince introvertní, kteří by svůj názor vůbec neřekli nebo by se podřídili skupině. Skupinový rozhovor může dokonce probíhat v prostředí internetu, kdy toto prostředí uvolňuje atmosféru mezi účastníky a je možné touto formou získat zajímavé informace, které by tazatel jinak nedokázal zjistit. (Karlíček, 2013, s. 97)

3.3.2 Individuální hloubkový rozhovor

Individuální hloubkový rozhovor je nestruturovaný rozhovor tazatele a účastníka, který je zaměřený na určité téma. Cílem tohoto rozhovoru je zjistit od respondenta motivy, postoje, pocity k danému tématu. Úkolem tazatele, kterým v této metodě často bývá psycholog nebo sociolog, je motivovat respondenta k tomu, aby volně hovořil o tématu a své myšlenky dále rozvíjel. Hloubkové rozhovory jsou nejčastěji vedeny se zákazníky, experty nebo prodejci, kteří mají o trhu nejvíce informací. Vzorek respondentů tazatel vybírá cíleně a nemělo by jich být více než 10, neboť pokud je jich více, začínají se odpovědi opakovat. (Karlíček, 2013, s. 96)

4 MYSTERY SHOPPING

Mystery Shopping neboli „nakupování v utajení“ je metoda skrytého zúčastněného pozorování, kdy Mystery Shopper (hodnotitel) může subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance převést a posoudit objektivně. Mystery Shopper, jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákup, poptává službu nebo si nechává od prodejce poradit. V rámci Mystery Shoppingu (MS) probíhá mezi zaměstnancem a hodnotitelem rozhovor, který je následně vyhodnocen. (Böhm, 2005)

Metoda MS je využívána tam, kde je nutné monitorovat kvalitu clientského servisu a poptávají ji podniky zabývající se maloobchodním prodejem produktů na kamenných prodejnách, dále podniky nabízející služby (banky, mobilní operátoři, pojišťovny) nebo také virtuální prodejci (e-shopy, finanční poradci). Rozvoj neosobních forem prodeje zapříčinil vznik alternativních podob metody MS, kterými jsou Mystery Calling neboli „v utajení po telefonu“ nebo Mystery Mailing což je „v utajení elektronickými médii“. Podstata metod je stejná. Hodnotitel při MS postupuje dle předem připraveného scénáře a výstupy zapisuje do formuláře či dotazníku. MS však neprobíhá formou osobní komunikace na kamenné prodejně, ale hodnotitel hodnotí pracovní výkon zaměstnance pomocí telefonu nebo e-mailu. (Tahal, 2017, s. 182)

Po ukončení návštěvy prodejny je hodnotitelem zaznamenáno do strukturovaného a předem připraveného dotazníku to, co bylo během MS zjištěno. Dotazník je sestaven tak, aby chronologicky popisoval jednotlivé oblasti návštěvy. (Tahal, 2017, s. 183)

Účelem MS není zaměstnance poškodit nebo dokonce ho propustit za to, že něco dělá špatně. Cílem je sdělit podniku to, zda jejich zaměstnanci pracují tak, jak by měli, dále je upozornit na to, co dělají správně nebo špatně, a jak se mohou případně zlepšit. MS je účinným nástrojem k porozumění zákazníkovi, pomáhá kontrolovat morálku a výkonnost zaměstnanců. (Bhatia, 2013)

Kontroverzním tématem této pozorovací metody je **etika**. Je otázkou, do jaké míry vstupuje MS do soukromé oblasti zaměstnance. Výzkumné agentury se proto zavazují svým klientům, že zajistí, aby nebylo možné zneužít získané informace zaměstnanců v pracovněprávní sféře. Jako problematické, při hodnocení výkonnosti zaměstnance prostřednictvím dat získaných MS, uvádí v publikaci I. Wagnerová (2011, s. 74):

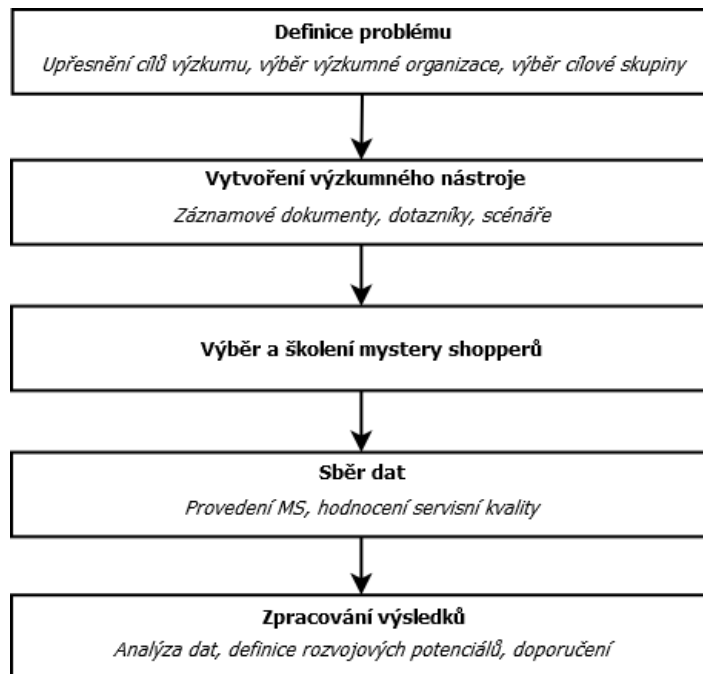
- zdrojem získaných informací jsou hodnotitelé, kteří nejsou součástí podniku;
- nelze zajistit stejné podmínky pro všechny zaměstnance;
- zaměstnanec v daný okamžik neví, že je hodnocen, i když často je s metodou hodnocení a procesem MS seznámen.

Největším profesním obchodním sdružením, které vzniklo za účelem posílení oblasti Mystery Shoppingu prostřednictvím kombinovaného úsilí a akcí, se nazývá **Mystery Shopping Professionals Association (MSPA)**. Cílem tohoto sdružení, s více než 450 členy po celém světě, je stimulovat výkon, zlepšovat využívání služeb MS a propagovat členy novým potenciálním klientům. (mspa-global.org)

4.1 Využití metody Mystery Shopping

Hlavním využitím metody MS je již výše zmíněné hodnocení pracovní výkonnosti zaměstnanců, dále pak možnost porozumět zákazníkovi nebo také benchmarking. Na úvod je nutné se seznámit s procesem MS a s jeho jednotlivými fázemi, kdy jednotlivá využití dat na tento proces navazují. (Wagnerová, 2011, s. 74-84)

Obrázek 11: Fáze MS



Zdroj: (Böhm, 2005)

V první fázi – **definice problému** – je nutné upřesnit cíl výzkumu v kontextu celého podniku, vybrat správnou výzkumnou agenturu, která bude MS zajišťovat a také zvolit pracovní pozice, které budou MS hodnoceny. Před touto fází se nachází ještě **fáze přípravná**, která má za cíl analyzovat pracovní pozice podniku a definovat kritéria hodnocení výkonnosti těchto pozic. Hodnocení pracovního výkonu dle informací získaných metodou MS, které převážně slouží k profesnímu rozvoji zaměstnance a ke zvýšení pracovní výkonnosti, může být využíváno jen tehdy, jeli zaměstnanec s těmito kritérii seznámen.

V další fázi jsou **vytvořeny výzkumné nástroje**, tj. záznamové dokumenty, dotazníky a scénáře, které slouží hodnotitelům k záznamu hodnocení. Při tvorbě dotazníků je nutné, aby klient a výzkumná agentura, provedli důkladný rozbor jednotlivých otázek, čímž zamezí rozdílné interpretaci, a tím ke zkreslení výsledků. Dotazník chronologicky popisuje průběh návštěvy, od přivítání po rozloučení. Nachází se zde uzavřené otázky, které jsou často doplněny slovním komentářem, pro případ negativního hodnocení otázky, kdy může MS slovně popsat, co se událo. Jednotný design výzkumných nástrojů může sloužit k porovnání výsledků s konkurencí (benchmarking) či k opakovanému MS.

Výběr hodnotitelů je v kompetenci výzkumné agentury, které byl projekt zadán. Hodnotitel by měl mít dobré komunikační schopnosti, být herecky nadaný, kreativní a flexibilní. Výběr hodnotitelů je také často ovlivněn profilem Mystery Shoppera, který klient výzkumné agentuře při přípravě projektu zadal. Klient může např. požadovat, aby hodnotitelé byli ve věkovém rozmezí 26-55 let, poměr žen a mužů byl vyrovnaný a další. Po výběru hodnotitelů dochází k jejich **školení**. Mystery Shopper je seznámen s jednotlivými položkami dotazníku, se zásadami vyplňování dotazníku, s profilem hodnotitele a cílem výzkumu. Mezi školením a samotným MS by neměla být dlouhá časová prodleva, neboť by mohlo dojít ke zkreslení dat. (Wagnerová, 2011, s. 74-84)

Předposlední fází je samotný **sběr dat – provedení MS**. MS v praxi se bude zabývat praktická část této diplomové práce, avšak dle publikace R. Kozla (2011, s. 180) Mystery Shopper zpravidla zjišťuje a zaznamenává tyto informace:

- počet zaměstnanců a dalších zákazníků na prodejně;
- čas strávený čekáním na obsluhu zaměstnancem;
- jména zaměstnanců;
- zda byl hodnotitel zaměstnancem přátelsky pozdraven;
- zjišťování potřeb zákazníka;
- prodejní argumenty zaměstnance;
- zda a jak se zaměstnanec snažil uzavřít obchod se zákazníkem;
- zda zaměstnanec pozval zákazníka k další návštěvě;
- čistota vnějšího a vnitřního prostředí prodejny;
- nabídka dodatečných služeb;
- znalosti zaměstnance o produktu;
- rychlost obsluhu zákazníka a další.

Podniky, které služby MS poptávají, v některých případech požadují z návštěvy na prodejně pořídit audiozáznam. V takovém případě musí být zadavatel i agentura opatrní, neboť je nutné, aby zaměstnanec dal s tímto nahráváním souhlas. V opačném případě by došlo k porušení nařízení o ochraně osobních údajů. Zároveň musí být zaměstnanec o tomto výzkumu předem informován. Ví, v jakém období se bude výzkum konat, neví však přesný čas, den, ani profil Mystery Shoppera, čímž je zajištěna nezávislá obsluha případného hodnotitele. Nahrávací zařízení musí zůstat při návštěvě skryté, aby nedošlo k odhalení Mystery Shoppera. (Tahal, 2017, s. 183)

Po provedení MS přichází na řadu poslední fáze, kterou je zpracování výsledků. Úkolem této fáze je analyzovat výsledky a využít je, formulovat závěry a doporučit zlepšení.

4.1.1 Hodnocení pracovní výkonnosti – hodnotící rozhovor

Nejčastěji využívanou metodou hodnocení pracovní výkonnosti je hodnotící rozhovor. Klient získá od výzkumné agentury zpracovaná data z MS, které slouží podniku jako podklad k hodnocení zaměstnance. V úvodu hodnotícího rozhovoru nadřízený vytvoří přátelskou atmosféru, vysvětlí účel setkání, seznámí zaměstnance s uskutečněným MS a se strukturou hodnocení. V hlavní části hodnotícího rozhovoru probíhá již samotné hodnocení dle obdrženého dotazníku a nadřízený by měl dbát na tyto zásady.

- Nadřízený vede hodnotící rozhovor. Pokud by se rozhovor ubíral jiným směrem, nebo by bylo věnováno některé části příliš času, hodnotitel by měl tuto situaci umět vyřešit.
- Hodnocení je rozhovorem dvou stran, nikoliv monologem nadřízeného. Cílem hodnocení není sdělit zaměstnanci jen názor zjištěný MS, ale i si vyslechnout a získat informace a názory zaměstnance k dané problematice.
- Je vhodné nejdříve požádat o názor na možnost rozvoje hodnoceného a až poté překládá názory nadřízený.
- Hodnotitel by měl předávat vyváženou zpětnou vazbu. Tato zpětná vazba obsahuje pochvalu i kritiku. Někteří hodnotitelé mají tendenci podceňovat význam pochvaly anebo brát dobrou práci za samozřejmost a věnují se jen kritice. Opačně se pak někteří bojí sdělovat zaměstnancům kritiku, aby nedošlo k jejich demotivaci, a proto jim neúspěch jen lehce naznačují. Pochvala i kritika slouží k tomu, aby zaměstnance motivovali k lepšímu výkonu, a proto by zpětná vazba měla být otevřená, konkrétní a věcná.
- Je nutné, aby příčiny neúspěchu byly analyzovány objektivně. Neúspěch nemusí nutně znamenat chybu hodnoceného. Na vině může být MS, který nesprávně vyhodnotil situaci či udělal chybu, nebo vnější okolnosti. Pokud za neúspěchem hodnoceného stojí chyba MS, tuto záležitost řeší klient s výzkumnou agenturou a žádá prošetření a případnou nápravu hodnocení.
- Rozhovor by měl být ukončen pozitivně, i přesto, že hodnocení nebylo dobré. Hodnocený by neměl mít negativní pocit, neboť zpětná vazba by ho měla motivovat k lepším výsledkům.

Na závěr hodnotícího rozhovoru nadřízený shrne klíčová sdělení obou stran, cíle do budoucna a opatření, která zajistí zlepšení výsledků. (Pilařová, 2008, s. 77-85)

S MS je často také spjata výkonová prémie, kterou zaměstnanci získají, když dosáhnou předem daného procentuálního hodnocení. Aby systém výkonových prémie dokázal rozlišit mezi výkonnými a méně výkonnými zaměstnanci, motivoval pracovníky k vyššímu výkonu a byl vnímán jako spravedlivý, musí být správně analyzována pracovní pozice a nastavena kritéria hodnocení výkonnosti, kterým se věnuje přípravná fáze MS. (Pilařová, 2008, s. 61)

4.1.2 Zjišťování spokojenosti a uspokojování potřeb zákazníků

Dalším využitím metody Mystery Shoppingu je zjišťování spokojenosti a uspokojování potřeb zákazníků. Toto využití přímo souvisí s využitím výše zmíněným, lépe řečeno mu předchází. Pokud má být podnik schopný nabídnout zákazníkům kvalitní služby, je nutné zjistit jejich požadavky na klientský servis. Autoři, I. Nový a J. Petzold, ve své publikaci (2006, s. 123-125) nabízí několik hodnotících kritérií spokojeného zákazníka.

- Odborná úroveň zaměstnanců – dobrá znalost produktu.
- Vstřícnost a slušnost zaměstnance vůči zákazníkovi.
- Zaměstnanec se snaží zákazníka obsloužit co nejrychleji, aby nemusel zákazník zbytečně dlouho čekat.
- Spolehlivost – zaměstnanec dává zákazníkovi slib, který dodrží.
- Trpělivost a pochopení potřeb zákazníka.
- Flexibilita – zaměstnanec by měl splnit zákazníkovi i neobvyklá přání a snažit se vždy najít nějaké řešení.
- Přiznání chyb zaměstnance. Pokud zaměstnanec udělá chybu, neměl by ji přenášet na zákazníka a měl by se snažit nalézt náhradní řešení.
- Zaměstnanec buduje se zákazníkem důvěru.
- Iniciativa – zaměstnanec se snaží zákazníkovi nabídnout doplňkové služby, které zákazníka ještě ani nenapadly, že by potřeboval.

Jakým způsobem může podnik vylepšit své služby tak, aby zákazníci odcházeli po nákupu spokojeni a byla zajištěna trvalá vazba zákazníka na podnik? Je potřeba, aby podnik pravidelně hodnotil své nabízené služby, například dle výše zmíněných kritérií spokojenosti zákazníků, dále porovnával kvalitu nabízených služeb s kvalitou služeb konkurence anebo zjišťoval názory svých zaměstnanců. Hodnocení kvality nabízených služeb dle kritérií spokojenosti zákazníků nebo porovnáním s konkurencí, lze zajistit právě pomocí metody MS. (Nový, Petzold, 2006, s. 125)

Podnik pomocí MS zjistí, jaké jsou požadavky zákazníků na klientský servis, a poté tyto informace využije a zaškolí své zaměstnance tak, aby tato kritéria byla při práci plněna. Následně podnik pomocí MS zaměřeného na výkonnost zaměstnance může zjistit, zda zaměstnanec podnikové standardy plní či nikoliv a proběhne hodnotící rozhovor, kterému se věnovala předchozí podkapitola.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Cílem výzkumného šetření je **metodou skrytého zúčastněného pozorování (MS)** zhodnotit a zmapovat kvalitu a úroveň obsluhy zákazníků v oblasti prodeje vozů s alternativním typem pohonu (elektromobil/plug-in hybrid/hybrid).

K dosažení výše zmíněného cíle byly stanoveny tyto klíčové výzkumné otázky:

- **Nabídlí prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?**
- **Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?**
- **Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?**
- **Závěrečné hodnocení: Dokázali prodejci pozitivně naladit zákazníka k nákupu vozu s alternativním typem pohonu a k podniknutí dalších kroků k jeho koupi?**

Toto výzkumné šetření probíhalo pod záštitou společnosti MARKETVISION s.r.o. v mé pracovní době. Byl jsem pověřen vytvořením, řízením tohoto projektu a jeho dílčích činností, jakožto i vyhodnocením a interpretací výsledků. Pro potřeby této diplomové práce byly však výsledky analyzovány a interpretovány podrobněji.

Do výzkumu byly vybrány takové modely s alternativním typem pohonu, které jsou klíčovými hráči na trhu. Obsaženy byly jak menší vozy převážně sloužící k jízdě po městě a na krátké vzdálenosti, tak větší vozy určené na vzdálenosti delší. Rovnoměrně bylo zastoupeno 7 modelů vozů od 7 značek. Automobilové značky jsou v praktické části anonymizovány, aby nedošlo k jejich poškození. Celkem bylo v rámci šetření provedeno **21 informativních návštěv** s tím, že každý ze 7 modelů byl poptáván třikrát. Každému Mystery Shopperovi byl přiřazen model vozu a místo, kde bude návštěva probíhat. Šetření probíhalo v regionech s odlišnou kupní silou a také preferencemi spotřebitelů za účelem oblastního porovnání nabízených služeb jednotlivých dealerů. Každý model byl poptáván ve **třech regionech České republiky – Praha, Brno a ostatní** (Karlovy Vary a Ostrava – dle rozložení prodejců vozů).

5.1 Charakteristika společnosti MARKET VISION s.r.o.

Společnost MARKET VISION s.r.o. byla založena v roce 2002 a zabývá se oborem MS, dále Customer a Competitive Intelligence. Motto společnosti zní: „Měníme informace na business – Pomáháme našim klientům lépe se orientovat na trhu, zlepšovat vztahy se zákazníky, a tím zvyšovat prodeje.“ MARKET VISIONS s.r.o. se jako první výzkumná agentura v ČR stala členem sdružení MSPA.

Společnost má sídlo v Praze a dále rozšířila svou působnost na Slovensko, se sídlem v Bratislavě. Podnik zaměstnává 80 zaměstnanců, kteří zajišťují chod společnosti a databáze Mystery Shopperů čítá přes 4 400 lidí. Podnik zajistí přes 35 000 MS ročně a realizuje 1 500 projektů.

MARKET VISION s.r.o. se zaměřuje na MS ve všech odvětvích trhu – automotive, retail, telekomunikace, bankovníctví, farmacie, pojišťovnictví nebo gastronomie. Mezi klienty podniku patří významní mobilní operátoři, banky, pojišťovny, oděvní řetězce, prodejny automobilů nebo restaurace.

Ve společnosti pracuji na pozici projektového asistenta na oddělení, které má na starosti projekty v oblasti automobilového průmyslu. Hlavní náplní mé práce je zajistit fungování dílčích procesů daných projektů, dále řídit celkovou správu vybraných projektů a komunikaci s klienty či Mystery Shoppery.

5.2 Vytvoření dotazníku a pokynů pro Mystery Shoppery

Před samotným sběrem dat formou MS bylo potřeba vytvořit dotazník, do kterého Mystery Shoppeři zaznamenávají získané informace a obecné pokyny, podle kterých se hodnotitelé při návštěvě prodejny vozů (dealerství) řídí.

Dotazník

Dotazník je sestaven tak, aby chronologicky popisoval průběh návštěvy prodejny vozů a obsahuje 32 uzavřených otázek. Dotazník je rozdělen do 8 sekcí dle procesu prodeje vozů. Na konci každé sekce je škálová otázka, které hodnotí danou sekci a komentář, kterým Mystery Shoppeři slovně danou oblast popíší a odůvodní negativní hodnocení otázek. Dotazník byl hodnotitelům zpřístupněn formou aplikace Spring, kterou firma MARKET VISION s.r.o. využívá při práci na MS projektech. Celý dotazník je vložen do seznamu příloh – **Příloha 1: Dotazník**.

Obecné pokyny pro hodnotitele

Obecné pokyny pro hodnotitele slouží k tomu, aby se Mystery Shoppeři seznámili s cílem projektu a s průběhem samotné návštěvy. V úvodu pokynů je zmíněn cíl šetření a dále profil Mystery Shoppera, kterého je nutné, aby se při návštěvě hodnotitel držel. Profil Mystery Shoppera byl vytvořen tak, aby odpovídal vzoru zákazníka, který poptává vůz s alternativním typem pohonu.

- Profil Mystery Shoppera:
 - **Muž/žena, věk 25-65 let**, vůz kupujete pro **soukromé účely** na běžné ježdění kratších tras po městě.
 - **Zájem o ochranu životního prostředí** je jedním z hlavních důvodů, proč si chcete tento typ vozu pořídit. Jste nadšení z možnosti řídit vůz, který dbá na životní prostředí.
 - Dalším důvodem pořízení je **zájem o nové technologie**.

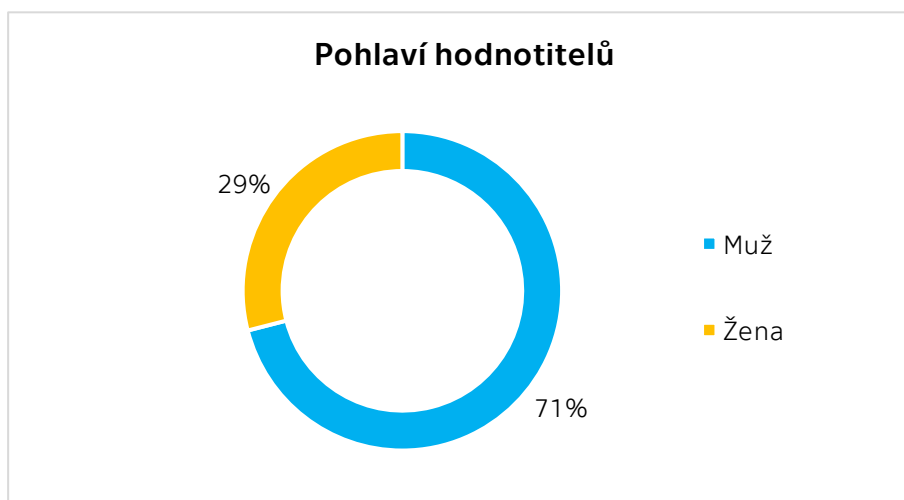
V kategoriích níže je sepsán stručný přehled těchto pokynů. Pokyny často upozorňují hodnotitele na to, aby se na některé otázky doptali prodejce sami, pokud prodejce o této problematice nesdělil žádné informace. Toto upozornění je v pokynech proto, neboť jsou tyto otázky stěžejní při vyhodnocování výzkumných otázek zadaných v úvodu výzkumného šetření.

- Jak se chová Mystery Shopper:
 - Důkladně si prostudujte dotazník a pokyny, kterých se musíte držet.
 - Chovejte se přirozeně a nepořizujte na návštěvě žádné fotografie, aby nedošlo k odhalení. Během návštěvy nevyřizujte telefonáty.
 - Na návštěvu si vyhraňte dostatek času, aby prodejce nemusel spěchat.
 - Dealerství navštivte jen během pracovních dnů nejpozději 1 hodinu před zavírací dobou dealerství, aby měl prodejce čas se Vám věnovat.
 - Během návštěvy vystupujte příjemně pasivně, nechte prodejce vést prodejní rozhovor.
 - Návštěva probíhá bez doprovodu druhé osoby či domácích mazlíčků.
- Průběh návštěvy:
 - Po přidělení poptávaného vozu navštivte zadanou prodejnu a projeďte vážný zájem o daný model s alternativním typem pohonu. Vůz plánujete pořídit v nejbližší době. Měl/a byste být připraven/a odpovědět na otázky prodejců, např. proč poptáváte právě tento vůz, jaký vůz v současnosti řídíte, Vaše potřeby a další.
 - Vystupujte jako zákazník se základními znalostmi o voze – vůz jste si prohlédl/a na webových stránkách, ale neznáte ho do detailu.
 - Poptáváte vůz nový, verzi výbavy si necháte poradit od prodejce.
 - Jako reálný zákazník si vždy necháte:
 - detailně **představit vůz**, pokud Vám prodejce vůz spontánně nepředstaví sám, aktivně o prezentaci požádejte;
 - vytvořit **cenovou nabídku** na vůz;
 - vytvořit **kalkulaci na financování** (leasing, úvěr);
 - představit **další služby** -> servisní smlouva, prodloužená záruka, pokud Vám prodejce další služby nepředstaví spontánně sám, aktivně o ně požádejte.
 - Vždy přijměte nabídku na provedení **testovací jízdy**, pokud je Vám prodejcem nabídnuta. Pokud Vám prodejce testovací jízdu prodejce nenabídne, aktivně o ni požádejte.
 - Pokud Vám prodejce předá nějaké dokumenty (cenová nabídka, vizitka financování, a další), uschovejte je a naskenované je přiložte k dotazníku.
- Zpětný telefonický kontakt:
 - Pokud Vás prodejce požádá o kontakt, předejte mu Vaše **skutečné kontaktní údaje** (telefon, e-mail, jméno a příjmení) a dbejte na jejich správnost.
 - Součástí Mystery Shoppingu je zjistit, zda prodejce provedl zpětný kontakt do **3 pracovních dnů** od Vaší návštěvy.
 - Pokud se s Vámi prodejce telefonicky spojí a zeptá se Vás na rozhodnutí, sdělte mu, že ještě nejste o koupi rozhodnutý/á.
 - Pokud máte od prodejce zmeškaný hovor, je vždy třeba volat zpět.

5.3 Výběr a školení Mystery Shopperů

Výběr hodnotitelů do tohoto výzkumného šetření probíhalo skrze aplikaci Spring. Po zadání projektu do aplikace se nabídka účastnit se tohoto šetření zobrazí všem Mystery Shopperům, kteří splňují podmínky. Zájemci si poté rezervují místo návštěvy a je jim přidělen poptávaný vůz, zaslány obecné pokyny a dotazník. Některé návštěvy se však tímto způsobem neobsadili, a proto bylo potřeba nahlédnout do databáze hodnotitelů a oslovit potenciální účastníky šetření telefonicky. MS se zúčastnilo 15 mužů a 6 žen.

Graf 1: Rozdělení hodnotitelů dle pohlaví



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Školení Mystery Shopperů probíhalo telefonickou formou. Hodnotitelé byli seznámeni s cílem projektu, jednotlivými otázkami v dotazníku a s obecnými pokyny MS. Každé jednotlivé školení trvalo přibližně 30 minut. Na závěr byl vyčleněn prostor na otázky a sděleny kontaktní informace pro případné spojení se zadavatelem projektu.

5.4 Hodnocení otázek dotazníkového šetření

Hodnocení otázek dotazníkového šetření je rozděleno dle jednotlivých značek vozů a dále dle klíčových výzkumných otázek uvedených v úvodu 5 kapitoly. Značky jsou seřazeny od nejúspěšnějších po méně úspěšné. Odpovědím bylo přiřazeno bodové ohodnocení, kdy shrnující tabulka s body je vložena pod hodnocením dané značky.

- ANO; ANO, spontánně; Silná interakce - **1 bod**,
- ANO, po dotazu; Průměrná interakce - **0,5 bodu**,
- NE; Nízká interakce - **0 bodů**.

Jednotlivá dealerství mohla získat maximálně 26 bodů, značka poté 78 bodů.

5.4.1 Značka 1

Níže zmíněné otázky korespondují s klíčovou výzkumnou otázkou č. 1 „Nabídlí prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?“.

Tabulka 2: Značka 1 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1

Prezentace vozu	Praha	Brno	Karlovy Vary
Byl Vámi poptávaný vůz s alternativním typem pohonu na dealerství k dispozici?	ANO	ANO	ANO
Předvedl/prezentoval Vám prodejce poptávaný model?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Líbil se Vám prodejčův způsob prezentace?	ANO	ANO	ANO
Testovací jízda	Praha	Brno	Karlovy Vary
Má dealerství na testovací jízdu k dispozici vůz s daným typem pohonu?	ANO	ANO	ANO
Nabídl prodejce testovací jízdu?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Byl testovací vůz čistý zvenku i zevnitř?	ANO	ANO	ANO
Byl testovací vůz připraven po technické stránce na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva)?	ANO	ANO	ANO
Po testovací jízdě se Vás prodejce zeptal na pocit z jízdy.	ANO	ANO	ANO
Zjišťování potřeb	Praha	Brno	Karlovy Vary
Ohodnoťte pozornost prodejce.	Průměrná interakce	Silná interakce	Silná interakce
Prodejce se Vás zeptal, zda jste si udělali průzkum o vozu na stránkách dané značky před návštěvou dealerství.	ANO	ANO	ANO
Zjišťoval prodejce dostatek informací k tomu, aby dokázal posoudit, zda je pro Vás poptávaný vůz vhodnou volbou?	ANO	ANO	ANO

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Poptávaný vůz se nacházel na všech dealerstvích a také byl vůz prodejci spontánně prezentován zákazníkům. V Praze, Brně i Karlových Varech byly k dispozici na testovací jízdu vozy s alternativním typem pohonu, byly čisté a po technické stránce připravené. Prodejci zákazníkům ve všech případech testovací jízdu nabídli a po jejím skončení se zajímali o jejich pocit z jízdy. Prodejci značky se také zajímali o potřeby zákazníků, snažili se posoudit vhodnou volbu vozu a byli velmi pozorní.

Výzkumnou otázku č. 2: „**Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?**“, pomáhají zodpovědět otázky v okruzích odborných znalostí a znalostí ohledně servisu.

Tabulka 3: Značka 1 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2

Odborné znalosti	Praha	Brno	Karlovy Vary
Prodejce působil přesvědčivě (nadšený, mluvil přesvědčivě, obstojné znalosti).	ANO	ANO	ANO
Vysvětlil Vám prodejce dostatečně a srozumitelně princip fungování zvoleného typu pohonu?	ANO, po dotazu	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Zmínil prodejce výhody poptávaného typu pohonu?	ANO	ANO	ANO
Prodejce sdělil termín dodání vozu.	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Znalosti ohledně servisu	Praha	Brno	Karlovy Vary
Prodejce sdělil další služby (servisní smlouvy, prodloužená záruka vozu).	NE	ANO, spontánně	NE
Sdělil Vám prodejce, zda je možné na tomto dealerství poptávaný vůz servisovat?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný vůz poskytovány?	NE	ANO	NE
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný typ pohonu poskytovány?	NE	ANO	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejci mají o vozech s alternativním typem pohonu skvělé odborné znalosti, ve všech případech prodejci sdělili termín dodání vozu, vysvětlili fungování i výhody pohonu. V oblasti znalostí o servisu dopadlo nejlépe dealerství v Brně. V Karlových Varech a Praze se zákazníci dozvěděli jen informaci ohledně možnosti servisování v místě dealerství.

Otázky v okruzích níže souvisí s klíčovou výzkumnou otázkou č. 3 „Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?“ a zjišťují přístup prodejců k zákazníkům.

Tabulka 4: Značka 1 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3

Vstřícnost a slušnost prodejců	Praha	Brno	Karlovy Vary
Byl/a jste přivítán/a kýmkoliv z personálu prodejny do 3 minut od příchodu?	ANO	ANO	ANO
Všichni členové personálu, kteří Vás uvítali byli příjemní.	ANO	ANO	ANO
Při odchodu Vám prodejce poděkoval.	ANO	ANO	ANO
Vazba se zákazníkem	Praha	Brno	Karlovy Vary
Předal Vám prodejce své kontaktní údaje?	ANO, vizitka	ANO, vizitka	ANO, vizitka
Požádal Vás prodejce o Vaše kontaktní údaje?	ANO	ANO	ANO
Prodejce během návštěvy zmínil možnost následného kontaktu.	ANO	ANO	ANO
Zpětný kontakt	Praha	Brno	Karlovy Vary
Prodejce Vás kontaktoval znovu během 3 pracovních dnů po návštěvě.	ANO	ANO	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Na všech dealerstvích byli hodnotitelé přivítáni milým a příjemným personálem do 3 minut od příchodu. Prodejci se snažili s potenciálním zákazníkem vytvořit vazbu formou předání kontaktních údajů na vizitce a zmínili možnost následného kontaktu. Zpětný kontakt však provedli jen prodejci z Prahy a Brna.

Tabulka 5: Značka 1 - hodnocení značky

Značka	Výzkumná otázka	Podskupiny	Město		
			Praha	Brno	Karlovy Vary
Značka 1	Výzkumná otázka č. 1	Prezentace	3	3	3
		Testovací jízda	5	5	5
		Zjišťování potřeb	2,5	3	3
	Výzkumná otázka č. 2	Odborné znalosti	3,5	4	4
		Znalosti ohledně servisu	2	4	2
	Výzkumná otázka č. 3	Vstřícnost a slušnost prodejců	3	3	3
		Vazba se zákazníkem	3	3	3
		Zpětný kontakt	1	1	0
	Celkem bodů		72/78	23	26

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Značka 1 získala 72 bodů ze 78 možných, což je 92% úspěšnost prodejců. Nejméně úspěšným bylo pražské dealerství, kde prodejce nepředal informace ohledně servisu.

5.4.2 Značka 2

Výzkumná otázka č. 1: „Nabídli prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?“.

Tabulka 6: Značka 2 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1

Prezentace vozu	Praha	Brno	Ostrava
Byl Vámi poptávaný vůz s alternativním typem pohonu na dealerství k dispozici?	NE	NE	NE
Předvedl/prezentoval Vám prodejce poptávaný model?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Líbil se Vám prodejčův způsob prezentace?	ANO	ANO	ANO
Testovací jízda	Praha	Brno	Ostrava
Má dealerství na testovací jízdu k dispozici vůz s daným typem pohonu?	NE	NE	NE
Nabídl prodejce testovací jízdu?	NE	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Byl testovací vůz čistý zvenku i zevnitř?	N/A	ANO	ANO
Byl testovací vůz připraven po technické stránce na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva)?	N/A	ANO	ANO
Po testovací jízdě se Vás prodejce zeptal na pocit z jízdy.	N/A	ANO	ANO
Zjišťování potřeb	Praha	Brno	Ostrava
Ohodnoťte pozornost prodejce.	Silná interakce	Silná interakce	Průměrná interakce
Prodejce se Vás zeptal, zda jste si udělali průzkum o vozu na stránkách dané značky před návštěvou dealerství.	ANO	ANO	NE
Zjišťoval prodejce dostatek informací k tomu, aby dokázal posoudit, zda je pro Vás poptávaný vůz vhodnou volbou?	ANO	ANO	ANO

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Na žádném dealerství neměli model s poptávaným typem pohonu, avšak prodejci se snažili situaci zachránit a prezentovali vůz s běžným pohonem, kdy s touto prezentací byli zákazníci velmi spokojeni. Prodejci argumentovali tím, že vozy jsou stejné, liší se jen typem pohonu. V Brně a Ostravě ve voze s běžným pohonem proběhla i testovací jízda. Prodejci byli pozorní a zjišťovali dostatek informací k analýze potřeb.

Výzkumná otázka č. 2: „**Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?**“.

Tabulka 7: Značka 2 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2

Odborné znalosti	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce působil přesvědčivě (nadšený, mluvil přesvědčivě, obstojné znalosti).	ANO	ANO	ANO
Vysvětlil Vám prodejce dostatečně a srozumitelně princip fungování zvoleného typu pohonu?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Zmínil prodejce výhody poptávaného typu pohonu?	ANO	ANO	ANO
Prodejce sdělil termín dodání vozu.	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Znalosti ohledně servisu	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce sdělil další služby (servisní smlouvy, prodloužená záruka vozu).	ANO, spontánně	ANO, spontánně	NE
Sdělil Vám prodejce, zda je možné na tomto dealerství poptávaný vůz servisovat?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný vůz poskytovány?	ANO	ANO	NE
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný typ pohonu poskytovány?	NE	NE	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

I když se na prodejnách nenacházely vozy s alternativním typem pohonu, vykazovali prodejci této značky nadprůměrné odborné znalosti. Prodejce v Ostravě nedokázal sdělit potřebné informace o servisu a žádný z prodejců nedokázal sdělit konkrétní záruku na daný typ pohonu.

Výzkumná otázka č. 3: „Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?“.

Tabulka 8: Značka 2 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3

Vstřícnost a slušnost prodejců	Praha	Brno	Ostrava
Byl/a jste přivítán/a kýmkoliv z personálu prodejny do 3 minut od příchodu?	NE	ANO	ANO
Všichni členové personálu, kteří Vás uvítali byli příjemní.	ANO	ANO	ANO
Při odchodu Vám prodejce poděkoval.	ANO	ANO	ANO
Vazba se zákazníkem	Praha	Brno	Ostrava
Předal Vám prodejce své kontaktní údaje?	ANO, vizitka	ANO, vizitka	ANO, vizitka
Požádal Vás prodejce o Vaše kontaktní údaje?	ANO	ANO	ANO
Prodejce během návštěvy zmínil možnost následného kontaktu.	ANO	ANO	ANO
Zpětný kontakt	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce Vás kontaktoval znovu během 3 pracovních dnů po návštěvě.	ANO	ANO	ANO

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejci na všech prodejnách zajistili zákazníkům naprosto dokonalý clientský servis. Jediným nedostatkem byla na pražské pobočce delší doba čekání na přivítání, která byla způsobena zaneprázdněností prodejce. Všichni prodejci předali zákazníkům svou vizitku, zmínili možnost následného kontaktu a tento kontakt také provedli.

Tabulka 9: Značka 2 - hodnocení značky

Značka	Výzkumná otázka	Podskupiny	Město		
			Praha	Brno	Ostrava
Značka 2	Výzkumná otázka č. 1	Prezentace	2	2	2
		Testovací jízda	0	4	4
		Zjišťování potřeb	3	3	1,5
	Výzkumná otázka č. 2	Odborné znalosti	4	4	4
		Znalosti ohledně servisu	3	3	1
	Výzkumná otázka č. 3	Vstřícnost a slušnost prodejců	2	3	3
		Vazba se zákazníkem	3	3	3
		Zpětný kontakt	1	1	1
	Celkem bodů		60,5/78	18	23

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejci značky získali 60,5 bodu (78 %). Na prodejnách nebylo přítomné vozidlo s poptávaným typem pohonu, i přesto se značka umístila na 2. místě. Nejméně úspěšná byla prodejna v Praze, kde je nižší počet bodů způsoben neprovedením testovací jízdy.

5.4.3 Značka 3

Výzkumná otázka č. 1: „Nabídli prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?“.

Tabulka 10: Značka 3 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1

Prezentace vozu	Praha	Brno	Ostrava
Byl Vámi poptávaný vůz s alternativním typem pohonu na dealerství k dispozici?	ANO	ANO	ANO
Předvedl/prezentoval Vám prodejce poptávaný model?	ANO, spontánně	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Líbil se Vám prodejčův způsob prezentace?	ANO	NE	ANO
Testovací jízda	Praha	Brno	Ostrava
Má dealerství na testovací jízdu k dispozici vůz s daným typem pohonu?	NE	ANO	ANO
Nabídl prodejce testovací jízdu?	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Byl testovací vůz čistý zvenku i zevnitř?	N/A	N/A	ANO
Byl testovací vůz připraven po technické stránce na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva)?	N/A	N/A	ANO
Po testovací jízdě se Vás prodejce zeptal na pocit z jízdy.	N/A	N/A	ANO
Zjišťování potřeb	Praha	Brno	Ostrava
Ohodnoťte pozornost prodejce.	Průměrná interakce	Průměrná interakce	Průměrná interakce
Prodejce se Vás zeptal, zda jste si udělali průzkum o vozu na stránkách dané značky před návštěvou dealerství.	NE	ANO	NE
Zjišťoval prodejce dostatek informací k tomu, aby dokázal posoudit, zda je pro Vás poptávaný vůz vhodnou volbou?	NE	NE	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Poptávaný vůz byl k dispozici a prezentován na všech dealerstvích. Prodejce v Brně však vůz prezentoval až po dotazu hodnotitele, kterému se prezentace nelíbila, neboť aby se o voze něco dozvěděl, musel se na vše ptát sám – prodejce neprojevil iniciativu. Testovací jízda proběhla jen na dealerství v Ostravě. Prodejce v pražském a brněnském dealerství nabídl testovací jízdu až po dotazu hodnotitele, avšak v jiném termínu. V Praze z důvodu nepřítomnosti vozu k testovací jízdě, v Brně kvůli dovolené kolegy, kdy prodejce nemohl odjet na testovací jízdu a nechat prodejnu bez dozoru. Zjišťování potřeb zákazníků bylo nedostatečné. Prodejci nepokládali žádné otázky a jen sdělili hodnotitelům, že pokud chtějí něco vědět, ať se ptají.

Výzkumná otázka č. 2: „**Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?**“.

Tabulka 11: Značka 3 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2

Odborné znalosti	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce působil přesvědčivě (nadšený, mluvil přesvědčivě, obstojné znalosti).	ANO	NE	ANO
Vysvětlil Vám prodejce dostatečně a srozumitelně princip fungování zvoleného typu pohonu?	ANO, spontánně	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Zmínil prodejce výhody poptávaného typu pohonu?	ANO	ANO	ANO
Prodejce sdělil termín dodání vozu.	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu	ANO, spontánně
Znalosti ohledně servisu	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce sdělil další služby (servisní smlouvy, prodloužená záruka vozu).	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Sdělil Vám prodejce, zda je možné na tomto dealerství poptávaný vůz servisovat?	ANO, po dotazu	ANO, spontánně	ANO, po dotazu
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný vůz poskytovány?	ANO	ANO	NE
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný typ pohonu poskytovány?	ANO	ANO	ANO

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejci měli obstojné odborné znalosti i znalosti ohledně servisu. Prodejce v Brně na hodnotitele nepůsobil přesvědčivě, a to z důvodu nedostatečné iniciativy. V Ostravě prodejce neměl dostatek informací ohledně záruky poskytované na daný vůz.

Výzkumná otázka č. 3: „Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?“.

Tabulka 12: Značka 3 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3

Vstřícnost a slušnost prodejců	Praha	Brno	Ostrava
Byl/a jste přivítán/a kýmkoliv z personálu prodejny do 3 minut od příchodu?	ANO	ANO	NE
Všichni členové personálu, kteří Vás uvítali byli příjemní.	ANO	ANO	ANO
Při odchodu Vám prodejce poděkoval.	ANO	ANO	ANO
Vazba se zákazníkem	Praha	Brno	Ostrava
Předal Vám prodejce své kontaktní údaje?	ANO, vizitka	ANO, vizitka	ANO, vizitka
Požádal Vás prodejce o Vaše kontaktní údaje?	NE	ANO	NE
Prodejce během návštěvy zmínil možnost následného kontaktu.	NE	ANO	ANO
Zpětný kontakt	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce Vás kontaktoval znovu během 3 pracovních dnů po návštěvě.	NE	ANO	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejci byli příjemní a vždy poděkovali zákazníkovi za návštěvu. Nejlépe si v oblasti vazby se zákazníkem vedlo brněnské dealerství, kdy prodejce i provedl zpětný kontakt a zjišťoval rozhodnutí zákazníka o případné koupi vozu. Naopak nejméně úspěšná v oblasti vazby se zákazníkem byla prodejna v Praze.

Tabulka 13: Značka 3 - hodnocení značky

Značka	Výzkumná otázka	Podskupiny	Město		
			Praha	Brno	Ostrava
Značka 3	Výzkumná otázka č. 1	Prezentace	3	1,5	2,5
		Testovací jízda	0,5	1,5	4,5
		Zjišťování potřeb	0,5	1,5	0,5
	Výzkumná otázka č. 2	Odborné znalosti	3,5	2	3,5
		Znalosti ohledně servisu	3	3,5	2
	Výzkumná otázka č. 3	Vstřícnost a slušnost prodejců	3	3	2
		Vazba se zákazníkem	1	3	2
		Zpětný kontakt	0	1	0
	Celkem bodů		48,5/78	14,5	17

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Značka 3 získala 48,5 bodu, což je 62% úspěšnost prodejců ve výzkumu. Nejméně bylo úspěšné dealerství v Praze, protože ztratilo mnoho bodů v oblasti první výzkumné otázky. Prodejny v Brně a Ostravě získaly stejný počet bodů - 17 bodů.

5.4.4 Značka 4

Výzkumná otázka č. 1: „Nabídli prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?“.

Tabulka 14: Značka 4 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1

Prezentace vozu	Praha	Brno	Ostrava
Byl Vámi poptávaný vůz s alternativním typem pohonu na dealerství k dispozici?	ANO	ANO	ANO
Předvedl/prezentoval Vám prodejce poptávaný model?	ANO, spontánně	ANO, po dotazu	ANO, spontánně
Líbil se Vám prodejčův způsob prezentace?	ANO	NE	ANO
Testovací jízda	Praha	Brno	Ostrava
Má dealerství na testovací jízdu k dispozici vůz s daným typem pohonu?	ANO	ANO	ANO
Nabídl prodejce testovací jízdu?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	NE
Byl testovací vůz čistý zvenku i zevnitř?	N/A	N/A	N/A
Byl testovací vůz připraven po technické stránce na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva)?	N/A	N/A	N/A
Po testovací jízdě se Vás prodejce zeptal na pocit z jízdy.	N/A	N/A	N/A
Zjišťování potřeb	Praha	Brno	Ostrava
Ohodnoťte pozornost prodejce.	Silná interakce	Nízká interakce	Silná interakce
Prodejce se Vás zeptal, zda jste si udělali průzkum o vozu na stránkách dané značky před návštěvou dealerství.	NE	NE	NE
Zjišťoval prodejce dostatek informací k tomu, aby dokázal posoudit, zda je pro Vás poptávaný vůz vhodnou volbou?	ANO	NE	ANO

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Poptávaný model s daným pohonem byl k dispozici na všech dealerstvích a prodejci jej předvedli zákazníkům. Prezentace vozů se hodnotitelům líbila, až na pobočku v Brně, kde byla prodejcem prezentace vozu odbyta. I když měla dealerství k dispozici vozy na testovací jízdu, v žádném z případů k testovací jízdě nedošlo, a proto jsou ostatní otázky ohledně testovací jízdy nehodnoceny (N/A). V Praze byla prodejcem jízda nabídnuta, avšak v pozdějším termínu, neboť se testovací vůz právě dobíjel. V Brně byl prodejce na prodejně sám, a proto byl také nabídnut jiný termín. Spokojení byli hodnotitelé se zjišťováním potřeb v Praze a Ostravě, naopak v Brně byl prodejce ohodnocen nízkou interakcí se zákazníkem.

Výzkumná otázka č. 2: „**Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?**“.

Tabulka 15: Značka 4 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2

Odborné znalosti	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce působil přesvědčivě (nadšený, mluvil přesvědčivě, obstojné znalosti).	ANO	NE	ANO
Vysvětlil Vám prodejce dostatečně a srozumitelně princip fungování zvoleného typu pohonu?	ANO, spontánně	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Zmínil prodejce výhody poptávaného typu pohonu?	ANO	ANO	NE
Prodejce sdělil termín dodání vozu.	NE	ANO, po dotazu	ANO, spontánně
Znalosti ohledně servisu	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce sdělil další služby (servisní smlouvy, prodloužená záruka vozu).	NE	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Sdělil Vám prodejce, zda je možné na tomto dealerství poptávaný vůz servisovat?	ANO, spontánně	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný vůz poskytovány?	NE	ANO	NE
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný typ pohonu poskytovány?	NE	ANO	ANO

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejci působili přesvědčivě, až na prodejce v Brně, kdy toto hodnocení může být způsobeno tím, že se hodnotitel musel na otázky z velké části doptávat. Prodejci měli o vozu dostatečné znalosti, avšak prodejce v Praze neuměl odpovědět zákazníkovi na otázky ohledně servisu.

Výzkumná otázka č. 3: „Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?“.

Tabulka 16: Značka 4 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3

Vstřícnost a slušnost prodejců	Praha	Brno	Ostrava
Byl/a jste přivítán/a kýmkoliv z personálu prodejny do 3 minut od příchodu?	ANO	ANO	ANO
Všichni členové personálu, kteří Vás uvítali byli příjemní.	ANO	ANO	ANO
Při odchodu Vám prodejce poděkoval.	ANO	NE	ANO
Vazba se zákazníkem	Praha	Brno	Ostrava
Předal Vám prodejce své kontaktní údaje?	NE	ANO, vizitka	ANO, vizitka
Požádal Vás prodejce o Vaše kontaktní údaje?	NE	NE	ANO
Prodejce během návštěvy zmínil možnost následného kontaktu.	NE	NE	NE
Zpětný kontakt	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce Vás kontaktoval znovu během 3 pracovních dnů po návštěvě.	NE	NE	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

V Praze, Brně i Ostravě byli prodejci velmi příjemní. Prodejce v Praze se v žádném bodě nesnažil vytvořit vazbu se zákazníkem. V Brně a Ostravě prodejci předali zákazníkům své kontaktní údaje, avšak další krok k navázání vztahu se zákazníkem nevykonali. Tato oblast má nejhorší hodnocení v porovnání s ostatními značkami.

Tabulka 17: Značka 4 - hodnocení značky

Značka	Výzkumná otázka	Podskupiny	Město		
			Praha	Brno	Ostrava
Značka 4	Výzkumná otázka č. 1	Prezentace	3	1,5	3
		Testovací jízda	1	1	1
		Zjišťování potřeb	2	0	2
	Výzkumná otázka č. 2	Odborné znalosti	3	2	2,5
		Znalosti ohledně servisu	1	3,5	2
	Výzkumná otázka č. 3	Vstřícnost a slušnost prodejců	3	2	3
		Vazba se zákazníkem	0	1	2
		Zpětný kontakt	0	0	0
	Celkem bodů		39,5/78	13	11

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Značka získala 39,5 bodu, což odpovídá 51 %. Nižší hodnocení je způsobeno ztrátou bodů v oblasti testovací jízdy a vazby se zákazníkem. Nejméně bodů získala prodejna v Brně, který dále odbyl prezentaci vozu a nezjišťoval potřeby zákazníka.

5.4.5 Značka 5

Výzkumná otázka č. 1: „Nabídli prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?“.

Tabulka 18: Značka 5 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1

Prezentace vozu	Praha	Brno	Ostrava
Byl Vámi poptávaný vůz s alternativním typem pohonu na dealerství k dispozici?	ANO	ANO	NE
Předvedl/prezentoval Vám prodejce poptávaný model?	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Líbil se Vám prodejčův způsob prezentace?	NE	ANO	NE
Testovací jízda	Praha	Brno	Ostrava
Má dealerství na testovací jízdu k dispozici vůz s daným typem pohonu?	ANO	ANO	NE
Nabídl prodejce testovací jízdu?	NE	ANO, spontánně	NE
Byl testovací vůz čistý zvenku i zevnitř?	N/A	ANO	N/A
Byl testovací vůz připraven po technické stránce na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva)?	N/A	ANO	N/A
Po testovací jízdě se Vás prodejce zeptal na pocit z jízdy.	N/A	ANO	N/A
Zjišťování potřeb	Praha	Brno	Ostrava
Ohodnoťte pozornost prodejce.	Nízká interakce	Nízká interakce	Průměrná interakce
Prodejce se Vás zeptal, zda jste si udělali průzkum o vozu na stránkách dané značky před návštěvou dealerství.	NE	NE	ANO
Zjišťoval prodejce dostatek informací k tomu, aby dokázal posoudit, zda je pro Vás poptávaný vůz vhodnou volbou?	NE	NE	ANO

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Poptávaný vůz se nacházel na prodejně v Praze a Brně, v Ostravě nikoliv. Prezentace vozu proběhla na všech místech spontánně, avšak v ostravské prodejně proběhla na voze s běžným typem pohonu. Na pražské pobočce se hodnotiteli prezentace vozu nelíbila z důvodu prezentace jen exteriéru vozu, prodejce neprezentoval interiér ani kufr. Testovací jízdu nabídl jen prodejce v Brně a splnil všechny otázky této oblasti. V Ostravě byl prodejce naopak velmi aktivní v oblasti zjišťování potřeb zákazníka.

Výzkumná otázka č. 2: „**Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?**“.

Tabulka 19: Značka 5 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2

Odborné znalosti	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce působil přesvědčivě (nadšený, mluvil přesvědčivě, obstojné znalosti).	NE	ANO	NE
Vysvětlil Vám prodejce dostatečně a srozumitelně princip fungování zvoleného typu pohonu?	NE	ANO, spontánně	NE
Zmínil prodejce výhody poptávaného typu pohonu?	NE	NE	NE
Prodejce sdělil termín dodání vozu.	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu	ANO, spontánně
Znalosti ohledně servisu	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce sdělil další služby (servisní smlouvy, prodloužená záruka vozu).	ANO, po dotazu	NE	NE
Sdělil Vám prodejce, zda je možné na tomto dealerství poptávaný vůz servisovat?	NE	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný vůz poskytovány?	ANO	NE	NE
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný typ pohonu poskytovány?	ANO	NE	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejci této značky získali nejméně bodů v oblasti znalostí v porovnání se všemi zkoumanými značkami. Prodejci v Praze a Ostravě neměli o alternativním pohonu vozu žádné informace, naopak zaměstnanec dealerství v Praze prokázal obstojné znalosti ohledně servisu.

Výzkumná otázka č. 3: „Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?“.

Tabulka 20: Značka 5 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3

Vstřícnost a slušnost prodejců	Praha	Brno	Ostrava
Byl/a jste přivítán/a kýmkoliv z personálu prodejny do 3 minut od příchodu?	ANO	ANO	ANO
Všichni členové personálu, kteří Vás uvítali byli příjemní.	ANO	ANO	ANO
Při odchodu Vám prodejce poděkoval.	ANO	ANO	ANO
Vazba se zákazníkem	Praha	Brno	Ostrava
Předal Vám prodejce své kontaktní údaje?	NE	ANO, vizitka	ANO, vizitka
Požádal Vás prodejce o Vaše kontaktní údaje?	NE	ANO	ANO
Prodejce během návštěvy zmínil možnost následného kontaktu.	NE	ANO	NE
Zpětný kontakt	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce Vás kontaktoval znovu během 3 pracovních dnů po návštěvě.	NE	ANO	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Zákazníci byli vlídně přivítáni do 3 minut od příchodu. Prodejce pražské pobočky si však na zákazníka nevzal kontaktní údaje, a proto nemohl vykonat zpětné kontaktování. V případě dealerství v Ostravě sice prodejce předal zákazníkovi svou vizitku i požádal o kontaktní údaje, ale zpětné kontaktování již neprovedl.

Tabulka 21: Značka 5 - hodnocení značky

Značka	Výzkumná otázka	Podskupiny	Město		
			Praha	Brno	Ostrava
Značka 5	Výzkumná otázka č. 1	Prezentace	2	3	1
		Testovací jízda	1	5	0
		Zjišťování potřeb	0	0	2,5
	Výzkumná otázka č. 2	Odborné znalosti	0,5	2,5	1
		Znalosti ohledně servisu	2,5	0,5	0,5
	Výzkumná otázka č. 3	Vstřícnost a slušnost prodejců	3	3	3
Vazba se zákazníkem		0	3	2	
Zpětný kontakt		0	1	0	
Celkem bodů		37/78	9	18	10

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Značka získala 37 bodů, což odpovídá 47 % celkové úspěšnosti. Nízké hodnocení je způsobeno výsledky pražského a ostravského dealerství, které jsou jedny z nejnižších v porovnání se všemi pozorovanými značkami.

5.4.6 Značka 6

Výzkumná otázka č. 1: „Nabídlí prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?“.

Tabulka 22: Značka 6 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1

Prezentace vozu	Praha	Brno	Ostrava
Byl Vámi poptávaný vůz s alternativním typem pohonu na dealerství k dispozici?	ANO	NE	NE
Předvedl/prezentoval Vám prodejce poptávaný model?	ANO, po dotazu	NE	ANO, po dotazu
Líbil se Vám prodejčův způsob prezentace?	NE	NE	NE
Testovací jízda	Praha	Brno	Ostrava
Má dealerství na testovací jízdu k dispozici vůz s daným typem pohonu?	ANO	NE	NE
Nabídl prodejce testovací jízdu?	ANO, spontánně	NE	NE
Byl testovací vůz čistý zvenku i zevnitř?	NE	N/A	N/A
Byl testovací vůz připraven po technické stránce na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva)?	ANO	N/A	N/A
Po testovací jízdě se Vás prodejce zeptal na pocit z jízdy.	NE	N/A	N/A
Zjišťování potřeb	Praha	Brno	Ostrava
Ohodnoťte pozornost prodejce.	Nízká interakce	Silná interakce	Nízká interakce
Prodejce se Vás zeptal, zda jste si udělali průzkum o vozu na stránkách dané značky před návštěvou dealerství.	NE	ANO	NE
Zjišťoval prodejce dostatek informací k tomu, aby dokázal posoudit, zda je pro Vás poptávaný vůz vhodnou volbou?	NE	ANO	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Tato oblast prezentace, testovací jízdy a zjišťování potřeb je nejnižší hodnocena v porovnání s ostatními značkami výzkumného šetření. Vůz s poptávaným pohonem byl k dispozici jen na pobočce v Praze, na které také proběhla prezentace a testovací jízda. V Ostravě prodejce provedl prezentaci na voze s běžným pohonem, která se však hodnotiteli nelíbila, neboť prodejce byl laxní a prezentaci provedl jen velmi okrajově. Zákazníkům bylo v brněnském a ostravském dealerství sděleno, že vůz nemají a odkázali je na nový model, který vyjde za několik měsíců. Z tohoto důvodu jsou otázky ohledně testovací jízdy hodnoceny negativně.

Výzkumná otázka č. 2: „**Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?**“.

Tabulka 23: Značka 6 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2

Odborné znalosti	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce působil přesvědčivě (nadšený, mluvil přesvědčivě, obstojné znalosti).	NE	ANO	NE
Vysvětlil Vám prodejce dostatečně a srozumitelně princip fungování zvoleného typu pohonu?	NE	ANO, spontánně	ANO, po dotazu
Zmínil prodejce výhody poptávaného typu pohonu?	NE	NE	NE
Prodejce sdělil termín dodání vozu.	ANO, spontánně	ANO, spontánně	ANO, spontánně
Znalosti ohledně servisu	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce sdělil další služby (servisní smlouvy, prodloužená záruka vozu).	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu	NE
Sdělil Vám prodejce, zda je možné na tomto dealerství poptávaný vůz servisovat?	NE	ANO, po dotazu	ANO, po dotazu
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný vůz poskytovány?	ANO	ANO	NE
Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný typ pohonu poskytovány?	NE	NE	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Prodejce brněnské pobočky měl o voze dostatečné znalosti, naopak dealerství v Praze nesdělilo zákazníkovi informace o fungování poptávaného pohonu a v Ostravě pak prodejce nedokázal seznámit hodnotitele s informacemi ohledně servisu.

Výzkumná otázka č. 3: „Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?“.

Tabulka 24: Značka 6 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3

Vstřícnost a slušnost prodejců	Praha	Brno	Ostrava
Byl/a jste přivítán/a kýmkoliv z personálu prodejny do 3 minut od příchodu?	ANO	ANO	ANO
Všichni členové personálu, kteří Vás uvítali byli příjemní.	ANO	ANO	ANO
Při odchodu Vám prodejce poděkoval.	NE	ANO	ANO
Vazba se zákazníkem	Praha	Brno	Ostrava
Předal Vám prodejce své kontaktní údaje?	ANO, vizitka	ANO, vizitka	ANO, vizitka
Požádal Vás prodejce o Vaše kontaktní údaje?	ANO	ANO	NE
Prodejce během návštěvy zmínil možnost následného kontaktu.	ANO	ANO	NE
Zpětný kontakt	Praha	Brno	Ostrava
Prodejce Vás kontaktoval znovu během 3 pracovních dnů po návštěvě.	ANO	NE	NE

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Na všech pobočkách byli prodejci velmi vstřícní a slušní. Nejlépe se snažil vytvořit vazbu se zákazníkem zaměstnanec pražské pobočky, který i do 3 pracovních dnů provedl zpětné kontaktování. Naopak prodejce v Ostravě předal zákazníkovi svou vizitku, další kroky k získání zákazníka však neučinil.

Tabulka 25: Značka 6 - hodnocení značky

Značka	Výzkumná otázka	Podskupiny	Město		
			Praha	Brno	Ostrava
Značka 6	Výzkumná otázka č. 1	Prezentace	1,5	0	0,5
		Testovací jízda	3	0	0
		Zjišťování potřeb	0	3	0
	Výzkumná otázka č. 2	Odborné znalosti	1	3	1,5
		Znalosti ohledně servisu	1,5	2	0,5
	Výzkumná otázka č. 3	Vstřícnost a slušnost prodejců	2	3	3
		Vazba se zákazníkem	3	3	1
		Zpětný kontakt	1	0	0
	Celkem bodů		33,5/78	13	14

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Značka 6 je nejhůře hodnocenou značkou a získala jen 43 % bodů ze 78 možných bodů. Hodnocení bylo negativně ovlivněno nepřítomností vozů na pobočkách, nemožností vykonat testovací jízdu, přístupem k zjištění potřeb zákazníků anebo nedostatečnými znalostmi prodejců.

5.4.7 Značka 7

V rámci výzkumného šetření byl do výběru modelů s alternativním pohonem zahrnut i model Značky 7. Po celou dobu, kdy byl výzkum realizován, byl tento model zveřejněn na oficiálních stránkách značky a standardně nabízen k objednání. Během návštěv však bylo zjištěno, že tento model není možné aktuálně zakoupit a nebyl ani k dispozici na žádném dealerství značky. Dle informací zjištěných od prodejců v Brně a Praze, byla výroba modelu ukončena. Získané výsledky z testovaných prodejen nejsou z tohoto důvodu zahrnuty v detailní analýze informací, neboť tyto dotazníky neobsahovaly potřebná data.

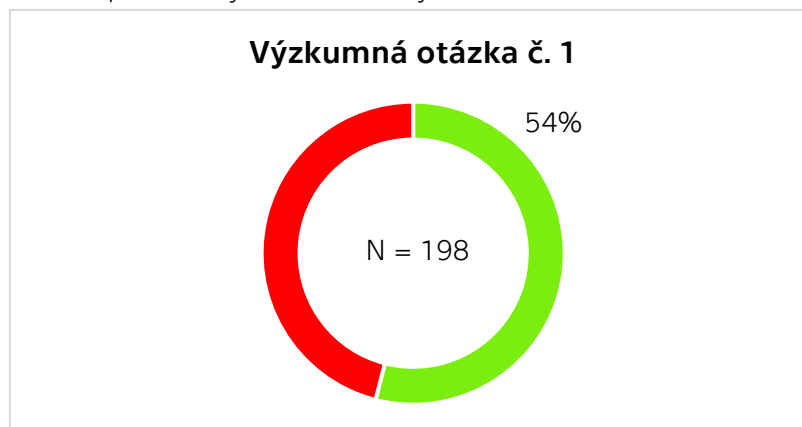
6 VYHODNOCENÍ VÝZKUMU

Z výzkumu, ve kterém bylo hodnoceno 7 automobilových značek a bylo provedeno 21 informativních návštěv Mystery Shopperů, bylo zjištěno, že se mezi značkami nacházejí významné rozdíly v nabízených službách a v přístupu k zákazníkům. Odchytky mezi značkami jsou blíže specifikovány v podkapitole **5.4 Hodnocení otázek dotazníkového šetření**.

Tato kapitola se bude věnovat celkovému vyhodnocení výzkumu, jehož cílem bylo zhodnotit a zmapovat kvalitu a úroveň obsluhy zákazníků v oblasti prodeje vozů s alternativním typem pohonu (elektromobil/plug-in hybrid/hybrid). K dosažení cíle byly stanoveny klíčové výzkumné otázky, které jsou níže zpracovány a souhrnně hodnotí úspěšnost prodejců bez ohledu na značky vozů. Na grafu udává maximální počet bodů, které mohla výzkumná otázka získat (součin maximálního počtu bodů za otázku a počtu značek). Procentuální úspěšnost je v grafu zobrazena zelenou výsečí, která je opatřena odpovídajícím procentem.

1) „Nabídli prodejci zákazníkům prezentaci vozu, testovací jízdu a zjišťovali jejich potřeby?“

Graf 2: Procentuální úspěšnost výzkumné otázky č. 1



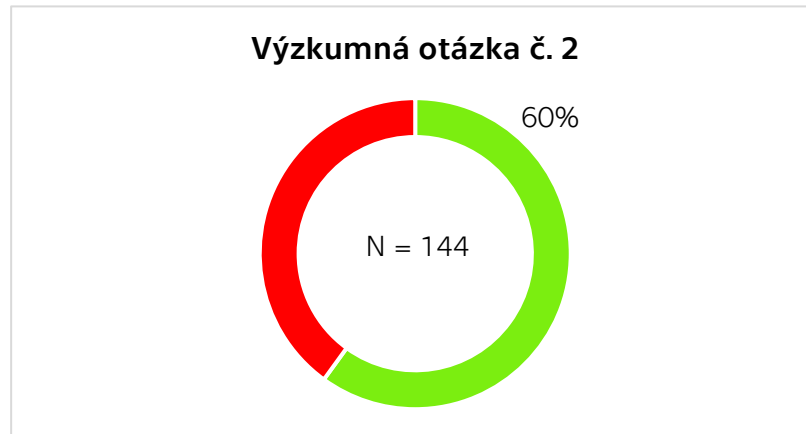
Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Otázky spadající pod tuto výzkumnou otázku byly kladně hodnoceny jen **v 54 %** a je nejhůře hodnocenou výzkumnou otázkou. Negativní hodnocení je způsobeno tím, že se poptávaný vůz nenacházel na prodejně a z toho důvodu neproběhla prezentace ani testovací jízda. Absence vozu může být poměrně častá, neboť jsou tyto typy vozů méně poptávané. Prodejci však nejsou na tuto situaci školeni a ve většině případech ji nedokázali vyřešit. Řešením často bylo provedení prezentace či testovací jízdy ve voze běžné specifikace, který se od poptávaného vozu liší pouze daným pohonem. Avšak někteří prodejci jen odkázali zákazníka na jiný termín, kdy již vůz na prodejně bude a tímto činem mohla značka přijít o potenciálního zákazníka. Dalším problémem byla nedostatečná empatie prodejců a nízká interakce se zákazníkem.

Prodejci se o potřeby zákazníků zajímali jen sporadicky a nezjišťovali, zda je pro ně poptávaný vůz vhodnou volbou. Opomenutím této oblasti mohou ztratit zákazníci důvěru v to, že jim prodejce dokáže zajistit vůz, který bude odpovídat jejich přání.

2) „Měli prodejci o poptávaném produktu dostatečné odborné znalosti?“

Graf 3: Procentuální úspěšnost výzkumné otázky č. 2

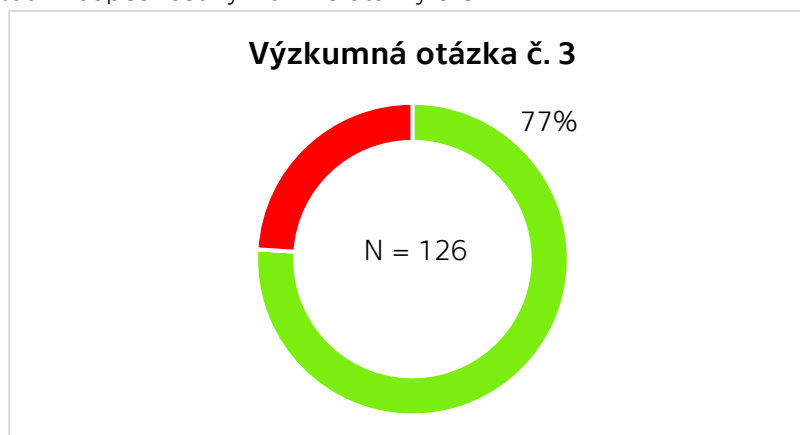


Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Hodnotitelé označili znalosti prodejců za dostatečné **v 60 %** případů. Zákazník, který přemýšlí o koupi nového vozu, by měl od prodejce získat veškeré informace, které jsou s tímto vozem spojeny. Pokud prodejce není schopný odpovědět na otázky, které jsou pro zákazníka důležité, může se opět stát, že ztratí v prodejce důvěru a rozhodne se poptat nový vůz u konkurence. Důvodem nižší úspěšnosti může být to, že vozy s alternativním typem pohonu jsou na trhu méně zastoupené a alternativní pohon se do povědomí lidí pomalu dostává až v posledních letech. Značky vozů kladou vyšší důraz na prodej vozů s běžným pohonem a školení prodejců obsahuje informace o méně běžných modelech jen okrajově. Často bylo v dotaznících sděleno, že prodejci o voze nic nevědí, nikdy ho neviděli ani neřídili. Prodejci mnohdy nedokázali vysvětlit základní princip fungování ani výhody daného pohonu nebo sdělit konkrétní záruky na vůz.

3) Byli prodejci vstřícní, slušní a snažili se zajistit trvalou vazbu zákazníka na podnik?"

Graf 4: Procentuální úspěšnost výzkumné otázky č. 3



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

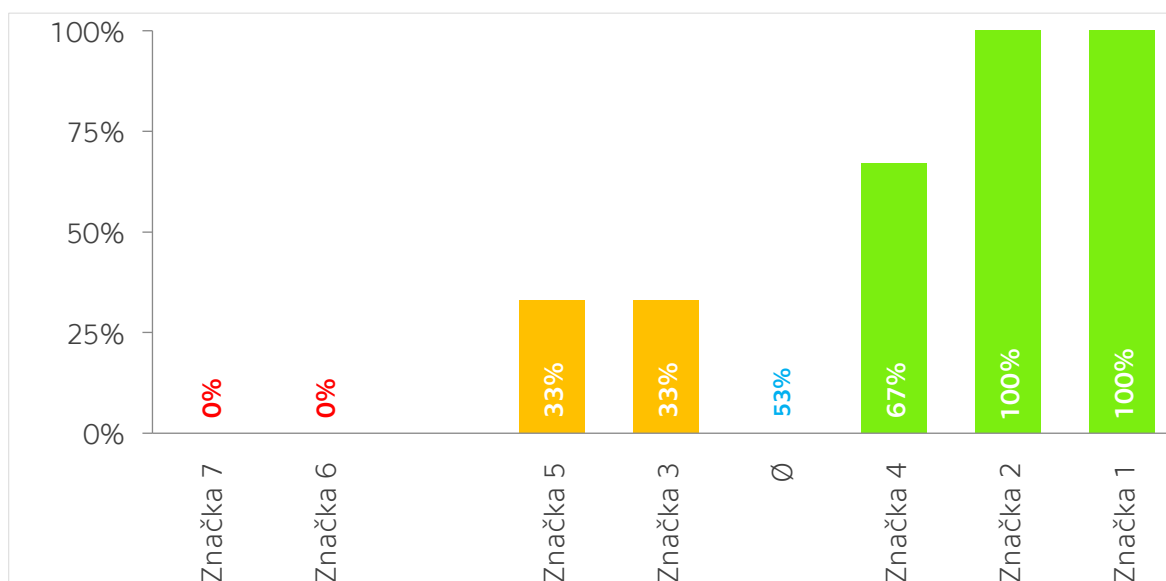
Nejúspěšnější výzkumnou otázkou je otázka zabývající se vstřícností, slušností a také zajištěním trvalé vazby zákazníka na podnik, která získala **77 %** bodů. Pokud prodejce vytvoří se zákazníkem vazbu a bude vstřícný a slušný, zákazník může podnik doporučit známým a společnost tímto způsobem získá nové potenciální zákazníky. Slušnost prodejců a vstřícnost k zákazníkům je ve většině případů hodnocena pozitivně, jen na několika málo návštěvách se stalo, že byli hodnotitelé přivítáni déle než do 3 minut od příchodu. Stalo se tak proto, že byl prodejce zaneprázdněn obsluhou jiných zákazníků. Prodejci vždy předávali svůj kontakt formou vizitky, v menší míře již požádali zákazníka o jeho kontakt. Zajímavé je, že i když o kontakt požádali, nevyužili možnost zpětného kontaktu a ztratili tak potenciální obchod.

4) Závěrečné hodnocení: „Dokázali prodejci pozitivně naladit zákazníka k nákupu vozu s alternativním typem pohonu a k podniknutí dalších kroků k jeho koupi?“

Poslední výzkumná otázka zobrazuje závěrečné hodnocení hodnotitelů a jejich postoj k jednotlivým značkám, který si vytvořili v průběhu tajných návštěv. Hodnocení vychází z **Grafu 5**, který uvádí úspěšnost jednotlivých značek v oblasti pozitivního naladění zákazníka ke koupi vozu, ale také celkový výsledek prodejců bez ohledu na značku, který je získán **průměrem úspěchů značek (53 %)**.

Pouze ve třech případech dokázali prodejci zákazníky ke koupi daného vozu motivovat převážně pozitivně. V případě ostatních čtyř modelů hodnotitelé z návštěvy dealerství zpravidla neodcházeli s pocitem, že by si měli nebo chtěli vůz s alternativním typem pohonu pořídit. Návštěva by je od tohoto záměru spíše odradila.

Graf 5: Úspěšnost značek v oblasti naladění zákazníka ke koupi



Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Optimální situace panovala u **Značky 1**, kde byly k dispozici poptávané vozy, proběhly prezentace i testovací jízdy a prodejci vždy kvalifikovaně a přesvědčivě argumentovali ve prospěch značky i těchto modelů vozů.

Specifická situace nastala v případě **Značky 2**. Na prodejnách nebyly k dispozici dané vozy, ale prodejci pro ně argumentovali tak přesvědčivě a předvedli skvělý clientský servis, že zákazníci přesto pozitivně naladili ke koupi.

Prodejci **Značky 4** vzbudili v zákaznících převážně pozitivní dojem. V méně pozitivním duchu se nesly návštěvy na prodejnách **Značky 3 a 5**. V případě **Značky 5** došlo k tomu, že zákazníkům prodej vozu prodejci rozmlouvali, čímž určitě poškodili podnik.

Nejhůře hodnocené jsou **Značka 6** a **Značka 7**. U první zmíněné značky byly poptávané vozy přítomny, ale zákazníci se setkali s nezájmem prodejců, kteří je od koupi vozů odrazovali podobně jako prodejci značky výše zmíněné. Příčina neúspěchu **Značky 7** je poznamenána v podkapitole hodnotící otázky dotazníkového šetření. Výsledky značky nevstupují do hodnocení prvních tří výzkumných otázek, avšak do poslední výzkumné otázky vstupují, neboť hodnotí celkový dojem z podniknutých návštěv.

7 NÁVRH SYSTÉMU ŠKOLENÍ

Poslední kapitola této diplomové práce se zabývá návrhem systému školení prodejců vozů s alternativním typem pohonu, které zajistí zvýšení jejich úspěšnosti a výkonnosti v dané oblasti. Samotný návrh se skládá z několika částí:

- Vytvoření manuálu pro prodejce
- Doporučení nabídky odborných kurzů
- Hodnocení efektivity a odměňování prodejců
- Plán přístupu ke vzdělávání prodejců
- Náklady školícího systému

7.1 Vytvoření manuálu pro prodejce

Prvním bodem systému školení je vytvoření manuálu pro prodejce, který je seznámí s průběhem Mystery Shoppingu. Školící manuál popisuje jednotlivé oblasti dotazníku a definuje body, kterým by se měli prodejci během obsluhy zákazníka věnovat.

- PŘIJETÍ A OBSLUHA ZÁKAZNÍKA
 - Personál prodejny by měl přivítat zákazníky do 3 minut od příchodu. Pokud bude zaměstnanec zaneprázdněn obsluhou jiného zákazníka, měl by příchozího zákazníka oslovit, omluvit se, seznámit ho s délkou čekání a případně mu nabídnout lehké občerstvení.
 - Všichni členové personálu by měli být příjemní a milí.
- ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA – PREZENTACE VOZU, TESTOVACÍ JÍZDA
 - Po přivítání prodejce zjistí od zákazníka důvod návštěvy prodejny a naslouchá mu. Po sdělení požadavku na nový vůz se prodejce ptá na otázky, které mu pomohou určit potřeby zákazníka (rozpočet na vůz, plánovaný termín koupě, způsob využití vozu, požadovaná výbava nového vozu, současný vůz a další.)
 - Po zjištění potřeb prodejce přejde k poptávanému vozu a prezentuje ho zákazníkovi. Může se stát, že se vůz na dealerství nenachází, a proto prodejce nabídne prezentaci ve voze s běžným typem pohonu, který se ve většině případech liší jen daným pohonem. Prodejce nechá zákazníka do vozu posadit, seznámí ho s exteriérem, interiérem vozu, a také mu ukáže zavazadlový prostor. Pohon alternativního typu je méně známý, a proto nemají lidé zkušenost s jeho fungováním. Prodejce srozumitelně vysvětlí princip fungování pohonu a zmíní výhody alternativního pohonu v porovnání s běžným pohonem.
 - Po prezentaci vozu nabídne prodejce zákazníkovi možnost testovací jízdy, která by měla proběhnout v daný den. Pokud není z nějakého důvodu testovací jízda v daný den možná, nabídne prodejce vykonání testovací jízdy na jiný den.

- Prodejci udržují exteriér i interiér testovacích vozů čistý a vozy jsou připraveni na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva). Prodejce při testovací jízdě vysvětluje zákazníkovi jednotlivé funkce vozu v praxi. Po skončení testovací jízdy se prodejce zeptá na pocity zákazníka z jízdy.
- VYJEDNÁVÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM
 - Prodejce každému zákazníkovi vytvoří cenovou nabídku na vozidlo, dále financování vozu, dle preferencí zákazníka a nabídne servisní smlouvy či prodlouženou záruku. Dle vytvořené nabídky vozu sdělí prodejce termín dodání vozu. Vytvořené materiály prodejce zákazníkovi předá vytištěné nebo se se zákazníkem domluví na zaslání e-mailem.
- SERVIS VOZIDLA
 - Důležitou částí prodejního rozhovoru se zákazníkem je servis vozidla. Sdělte zákazníkovi o servisní náročnosti vozu, dále kde je možné vůz servisovat a také konkrétní záruky na daný vůz/pohon.
- ZÁVĚR NÁVŠTĚVY
 - V závěru návštěvy prodejce předá zákazníkovi své kontaktní údaje ve formě vizitky či sdělí, že kontaktní údaje jsou uvedeny na cenové nabídce či na financování, a požádá zákazníka o jeho kontaktní údaje. Po předání údajů prodejce sdělí možnost zpětného kontaktování, pomocí kterého bude zjišťovat, jak se zákazník o koupi rozhodl nebo bude moci zodpovědět touto formou jeho případné dotazy.
- ZPĚTNÝ KONTAKT
 - Prodejce vykoná zpětné kontaktování zákazníka do 3 pracovních dnů po návštěvě, zjišťuje jeho pocity z návštěvy, rozhodnutí o koupi a odpoví na případné dotazy.

7.2 Doporučení nabídky odborných kurzů pro prodejce

V rámci výzkumného šetření bylo zjištěno, že prodejci nemají dostatečné dovednosti v oblasti komunikace a prodeje. Nedokázali zákazníky pozitivně naladit ke koupi vozu, dále se nedostatečně věnovali potřebám zákazníků nebo se s ním nesnažili vytvořit vztah a tím zajistit vazbu zákazníka se značkou. Nabídka doporučených odborných kurzů se skládá z několika oblastí, kdy se jednotlivé oblasti věnují zlepšení daných nedostatků, které byly zjištěny v rámci MS.

Nabídka kurzů je velice pestrá a nabízí je několik různých vzdělávacích agentur. Výběr konkrétního kurzu je již na zvážení vedení zkoumaných značek vozů. Níže zmíněné kurzy korespondují s nedostatky prodejců a místa kurzů odpovídají místu, kde byly prováděny návštěvy.

Prodejní dovednosti

Kvalitní prodejní dovednosti jsou základním předpokladem pro efektivní obsluhu zákazníků a zajištění prosperity prodejny.

- **Název vzdělávací agentury: TSM spol. s r.o.**
 - Název kurzu: **Trénink obchodních dovedností**
 - Cíl kurzu: Zdokonalení principů prodeje, osvojení si dovedností vedení prodejního rozhovoru, kvalitní zjištění potřeb zákazníků, zefektivnění prezentace zboží.
 - Obsah kurzu: Zásady efektivní komunikace, nové trendy v obchodování, naslouchání, umění empatie, základy obchodního jednání, první kontakt se zákazníkem, techniky uzavření obchodu, péče o klienta.
 - Cena: 1736 Kč bez DPH (jednodenní kurz)
 - Místo kurzu: Brno

- **Název vzdělávací agentury: JUBELA, s.r.o.**
 - Název kurzu: **Obchodní dovednosti**
 - Cíl kurzu: Zajištění připravenosti prodejců na všechny prodejní situace, zvýšení úspěšnosti při prodeji a získání nových zákazníků.
 - Obsah kurzu: Kombinace teorie a praxe prostřednictvím cvičení. Oblasti kurzu: fáze úspěšného prodeje, obchodní telefonování, řešení námitek, prodejní rozhovor, analýza potřeb zákazníka, budování vztahů.
 - Cena: 6900 Kč bez DPH (dvoudenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha

- **Název vzdělávací agentury: ICT Pro s.r.o.**
 - Název kurzu: **Aktivní prodej**
 - Cíl kurzu: Cílem kurzu je zvýšit efektivitu prodeje, naučit prodejce rychle a správně odhalit nákupní motivaci zákazníků a kladným způsobem určit řešení jejich potřeb.
 - Obsah kurzu: Obchodní komunikace, vedení obchodního jednání, péče o zákazníka.
 - Cena: 6900 Kč bez DPH (dvoudenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha/Brno

- **Název vzdělávací agentury: POSITIVE s.r.o.**
 - Název kurzu: **Prodejní dovednosti I.**
 - Cíl kurzu: Proškolení prodejců v oblasti prodejních dovedností, získání dovednosti a znalosti pro profesionální a efektivní prodej, poskytnutí potřebných nástrojů.
 - Obsah kurzu: Návčik modelových situací pomocí hraní rolí, jednání dle typu zákazníka, pravidla přesvědčivé argumentace, asertivita.
 - Cena: 7900 Kč bez DPH (dvoudenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha

Komunikační dovednosti

Komunikace je jednou ze základních dovedností, kterou by měl mít zaměstnanec, který se každý den dostává do kontaktu se zákazníky. Úroveň komunikačních dovedností prodejců jde ruku v ruce s jeho úspěchem v oblasti prodeje. Styl a způsob komunikace vytváří dojem, který zákazník získá v průběhu návštěvy a formuje to, zda vznikne mezi zákazníkem a podnikem vazba, bude se ke značce vracet a také zda ji doporučí dále svým známým. Vazba mezi zákazníkem a podnikem také vzniká předáním kontaktních informací a vykonáním zpětného kontaktu, to se však v rámci výzkumného šetření ukázalo také jako problémové.

- **Název vzdělávací agentury: ICT Pro s.r.o.**
 - Název kurzu: **Osobitá péče o zákazníka**
 - Cíl kurzu: Cílem je předat prodejcům znalosti a dovednosti k budování důvěry se zákazníky, vysvětlit význam péče o zákazníky a seznámit je s nástroji a jejich využitím.
 - Obsah kurzu: Podstata vztahu se zákazníky, význam péče o zákazníka, cílené budování důvěry a vytváření vztahů se zákazníkem, zpětné vazba a kontaktování.
 - Cena: 6900 Kč bez DPH (dvoudenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha

- **Název vzdělávací agentury: JUBELA, s.r.o.**
 - Název kurzu: **Umění komunikovat**
 - Cíl kurzu: Cíl kurzu je prohloubit znalosti, dovednosti v oblasti efektivní komunikace. Prodejci si zlepší schopnosti vyjadřování, naučí se aktivně naslouchat a číst řeč těla zákazníka.
 - Obsah kurzu: Efektivní komunikace a její význam, vedení rozhovoru, řeč těla, aktivní naslouchání, zpětná vazba a její význam.
 - Cena: 3360 Kč bez DPH (jednodenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha

- **Název vzdělávací agentury: CADET GO, s.r.o.**
 - Název kurzu: **Komunikační dovednosti**
 - Cíl kurzu: Cílem je vysvětlit a také procvičit komunikační nástroje a jejich využití v denní praxi a naučit se vyjednáváním dosáhnout cíle.
 - Obsah kurzu: Komunikace jako proces, oční kontakt a také verbální projev, umění naslouchat, Win-Win jednání.
 - Cena: 3900 Kč bez DPH (jednodenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha

7.3 Hodnocení efektivity a odměňování prodejců

Motivace a vedení prodejců

Neúspěch výzkumného šetření může být také způsoben nedostatečnou motivací a vedením zaměstnanců vedoucími zaměstnanci. Prodejci na některých dealerstvích vozů nevypadali šťastně a jejich práce je nenaplňovala. Prodejci dokonce některé zákazníky od koupi vozu odrazovali, což může být způsobeno nedostatečnou motivací. Ke zvýšení povědomí o motivaci a vedení zaměstnanců jsou navrženy dva kurzy pro vedoucí zaměstnance.

- **Název vzdělávací agentury: VOX a.s.**
 - Název kurzu: **Vedení lidí pro začínající manažery**
 - Cíl kurzu: Cílem je orientování se v roli vedoucího zaměstnance a získání informací o manažerské pozici.
 - Obsah kurzu: Vysvětlení role a dovedností manažera, konflikty a jejich řešení, styly vedení, schopnost komunikace s podřízenými, motivační dovednosti manažera.
 - Cena: 3990 Kč bez DPH (jednodenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha

- **Název vzdělávací agentury: ICT Pro s.r.o.**
 - Název kurzu: **Motivace zaměstnanců a jak zvýšit jejich angažovanost**
 - Cíl kurzu: Cílem je zjistit jaký vliv má motivace na výkon zaměstnanců a jaké jsou účinky finančních a nefinančních motivátorů.
 - Obsah kurzu: Druhy motivace, nástroje motivace, motivační systém.
 - Cena: 4500 Kč bez DPH (jednodenní kurz)
 - Místo kurzu: Brno

Hodnocení efektivity

Hodnocení efektivity školícího systému navrhuji vykonávat ve dvou krocích. Prvním krokem je kontrola nových zaměstnanců ze strany zkušenějšího kolegy, který se již školení zúčastnil a má praxi v prodeji vozů. Méně zkušený zaměstnanec by se zúčastnil školení a zkušenější zaměstnanec by poté kontroloval zaměstnance při prodejních konzultacích se zákazníky. Pokud by pracoval nový zaměstnanec úspěšně, mohl by dále pracovat již bez kontroly.

Druhým krokem by byla spolupráce s výzkumnou agenturou, který by zajišťovala na dealerstvích tajné informativní návštěvy – Mystery Shopping. Forma návštěv by byla identická s výzkumným šetřením této diplomové práce. Po vykonání návštěv vedoucí pracovník vykoná s testovaným prodejcem hodnotící rozhovor. Vedoucí zaměstnanec projde se zaměstnancem výsledky dotazníku, vyslechne si zaměstnance a domluví se ním na dalším postupu, který zajistí zlepšení výsledků.

Provést kvalitní hodnotící rozhovor, který zajistí splnění podstaty tohoto rozhovoru je složitou disciplínou. Níže je navržen kurz, kterým se vedoucí zaměstnanci naučí využít hodnotící rozhovor ku prospěchu dosažení plánovaných cílů prodejny a dále vyšší výkonnosti zaměstnanců.

- **Název vzdělávací agentury: Systémy jakosti s.r.o.**
 - Název kurzu: **Vedení hodnotících pohovorů**
 - Cíl kurzu: Cílem je seznámit účastníky s možností využít hodnotící pohovor jako nástroj pro dosažení plánovaných cílů a lepších pracovních výsledků zaměstnanců, zajišťování potřeb zaměstnanců a nastavení správného systému odměňování.
 - Obsah kurzu: Teorie hodnocení, základní proces v organizace, práce ve skupinách, rozbor případových studií, simulační hra.
 - Cena: 2900 Kč bez DPH (jednodenní kurz)
 - Místo kurzu: Praha

Odměňování zaměstnanců

Pokud prodejce uspěl v Mystery Shoppingu a dotazník z této návštěvy získal více než 85 % bodů, získá prodejce jednorázový bonus k výplatě, čímž se zajistí angažovanost prodejce v naplňování cílů prodejny.

7.4 Plán a náklady školícího systému

Tento bod se věnuje průběhu jednotlivých částí školícího systému, jehož zavedením bude zajištěno zvýšení výkonnosti prodejců, potažmo celé značky. Závěr této části je věnován nákladům školícího systému.

Plán školícího systému

Vedoucí zaměstnanci se zúčastní kurzu ke zvýšení znalostí o motivaci a vedení zaměstnanců. Všichni prodejci se zúčastní kurzů, které zajistí zvýšení dovedností v oblasti komunikace a prodeje. Pokud dealerství zaměstná nového zaměstnance na pozici prodejce, účastní se prodejce těchto kurzů také. Po účasti je však určitou dobu kontrolován zkušenějším kolegou.

Pokud se na trhu objeví nový model vozu, nebo začne nabízet prodejna vůz s méně známým typem pohonu (elektromobil/plug-in hybrid/hybrid) všichni zaměstnanci se účastní školení, které provádí produktový génius. Je to zaměstnanec, který se v daném produktu vyzná, dokáže seznámit prodejce s výhodami a srovnat vůz s modely jemu podobnými. V souvislosti s tímto doporučením dále doporučuji, aby se prodejny více snažili o to, aby nabízené vozy byly k dispozici na prezentaci nebo k testovací jízdě. Nepřítomnost vozu může případně negativně zapůsobit na zákazníka a ovlivnit jeho rozhodnutí.

Hodnocení efektivity systému školení je prováděno formou kontroly zkušenějším kolegou a dále metodou zúčastněného pozorování – Mystery Shopping. Zástupce značky se domluví s výzkumnou agenturou na spolupráci a ta jim vypracuje a prodá manuál pro prodejce, díky kterému budou prodejci přesně vědět, co bude Mystery Shopping zkoumat. Prodejci o Mystery Shoppingu ví, avšak neví, kdy přesně budou testováni, čímž je zajištěna nezávislá obsluha zákazníků. Hodnocení danou výzkumnou agenturou probíhá kvartálně.

Po vykonání MS jsou testovaní prodejci podrobeni hodnotícímu rozhovoru s vedoucím zaměstnancem. Vedoucí zaměstnanci se účastní kurzu k získání znalostí v oblasti hodnotícího rozhovoru. V případě 85% úspěšnosti z návštěvy získá prodejce odměnu k výplatě ve výši 4 000 Kč (jednorázově). O této odměně jsou prodejci informováni před MS, čímž je zajištěna určitá úroveň motivace podat vysoký výkon.

Náklady školícího systému

Poslední částí návrhu školícího systému je shrnutí nákladů tohoto systému. Výpočet finančního zajištění je proveden odhadem, neboť v každém dealerství může být jiný počet zaměstnanců, což je také dáno značkou, která systém do svého řízení aplikuje.

Tabulka 26: Náklady školícího systému

Položka	Náklady
Manuál pro prodejce	10 000 Kč
Náklady na MS	50 000 Kč
Kurz: Vedení lidí pro začínající manažery	79 800 Kč
Kurz: Motivace zaměstnanců a jak zvýšit jejich angažovanost	90 000 Kč
Kurz: Vedení hodnotících pohovorů	58 000 Kč
Kurz: Aktivní prodej	414 000 Kč
Kurz: Osobitá péče o zákazníka	414 000 Kč
Kurz: Umění komunikovat	210 000 Kč
Jednorázová odměna za úspěšný MS -> kvartálně	240 000 Kč
Celkové náklady značky	1 565 800 Kč
Celkové náklady na prodejnu (bez nákladů na manuál pro prodejce)	155 580 Kč

Zdroj: (Vlastní zpracování, 2020)

Výpočet je aplikován na fiktivní značku, která provozuje 10 prodejen, ve kterých jsou vždy zaměstnáni 2 vedoucí zaměstnanci a 6 prodejců vozů. K výpočtu byly zvoleny náhodné kurzy dané oblasti školení. Částky jsou uváděny bez DPH.

- Manuál pro prodejce -> 10 000 Kč
- Náklady na MS (20 návštěv) -> 50 000 Kč/2500 Kč za návštěvu
- Vedoucí zaměstnanci
 - Kurz: Vedení lidí pro začínající manažery -> 3990 Kč
 - Kurz: Motivace zaměstnanců a jak zvýšit jejich angažovanost -> 4500 Kč
 - Kurz: Vedení hodnotících pohovorů -> 2900 Kč

- Prodejci
 - Kurz: Aktivní prodej -> 6900 Kč
 - Kurz: Osobitá péče o zákazníka -> 6900 Kč
 - Kurz: Umění komunikovat -> 3500 Kč
 - Jednorázová odměna za úspěšný MS -> 4000 Kč

Celkové náklady značky na zavedení navrhovaného školicího systému je **1 565 800 Kč**, kdy náklady na jednotlivé prodejny činí **155 580 Kč**. Náklady na MS a na jednorázové odměny pro prodejce jsou v tabulce uváděny kvartálně.

Závěr

Cílem této diplomové práce bylo metodou skrytého zúčastněného pozorování, Mystery Shoppingem, zhodnotit kvalitu a úroveň obsluhy zákazníků v oblasti prodeje vozů s alternativním typem pohonu (elektromobil/plug-in hybrid/hybrid) a navrhnout systém školení, který zajistí zvýšení úspěšnosti a výkonnosti prodejců. Před samotným MS byl vytvořen dotazník, kam hodnotitelé zaznamenali zjištěné informace a také pokyny, dle kterých hodnotitelé návštěvu vykonali. K úspěšnému dosažení cíle byly stanoveny výzkumné otázky, na které bylo odpovězeno právě pomocí informací z dotazníků.

Z výzkumného šetření, ve kterém bylo hodnoceno 7 automobilových značek a bylo provedeno 21 informativních návštěv Mystery Shopperů, bylo zjištěno, že se mezi značkami nachází významné rozdíly v nabízených službách a v přístupu k zákazníkům. Hodnocení značek je seřazeno od nejúspěšnější po méně úspěšné. Poslední značkou je Značka 7, jejíž model s alternativním typem pohonu byl zveřejněn v době průzkumu na oficiálních webových stránkách, avšak během návštěv bylo hodnotitelům sděleno, že výroba vozu byla ukončena. Výsledky této značky proto nevstupují do celkového hodnocení výzkumných otázek. Značka 7 je zařazena jen do výsledků hodnotících poslední výzkumnou otázku, která se věnuje celkovému dojmu z návštěv.

První výzkumná otázka se zabývala nabídkou prezentace vozu, testovací jízdy a dále zjišťováním potřeb zákazníků. Otázka získala průměrné hodnocení, které způsobila častá nepřítomnost poptávaného vozu na dealerství, také nedostatečná empatie prodejců a nízká interakce se zákazníky. Bez přítomného vozu nemohla proběhnout prezentace automobilu ani testovací jízda. Prodejci potřeby zjišťovali jen sporadicky a tím mohli u zákazníků ztratit důvěru.

Druhá výzkumná otázka zjišťovala informace o znalostech prodejců a získala 60 % z celkového počtu bodů. Důvodem nižší úspěšnosti může být například nedostatečné seznámení prodejců s daným typem vozidla/pohonu, neboť tyto vozy jsou mezi lidmi méně poptávané a značky kladou důraz na školení vozů s běžným typem pohonu. Často bylo v MS zjištěno, že prodejci o voze nic nevědí, nikdy ho neviděli ani neřídili.

Další výzkumná otázka hodnotila vstřícnost, slušnost a zajištění vazby se zákazníkem. Tato otázka získala nadprůměrné hodnocení a stala se nejlépe hodnocenou. Prodejci byli slušní a vstřícní, avšak nesnažili se využít veškeré prostředky k tomu, aby vytvořili trvalou vazbu se zákazníkem.

Otázka čtvrtá a poslední byla zaměřena na to, zda prodejci dokázali pozitivně naladit zákazníka k nákupu vozu s alternativním pohonem. Jen ve třech případech dokázali prodejce zákazníky motivovat převážně pozitivně. V ostatních případech hodnotitelé neměli pocit, že by si měli nebo chtěli vůz s alternativním typem pohonu pořídit.

V závěru praktické části této diplomové práce je navržen systém školení, který zajistí zvýšení úspěšnosti a výkonnosti prodejců v oblasti prodeje vozů s alternativním typem pohonu. Po vytvoření návrhu školícího systému byla jeho součástí také případná spolupráce s existujícími značkami, avšak situace bylo zkomplikována virem Covid-19. Zavedením vládních opatření došlo k uzavření většiny provozoven na území ČR, a tím pádem i prodejen nabízejících automobily. Nebylo tedy možné navrhovaný systém s vybranými značkami konzultovat, aplikovat a případně zhodnotit efektivitu pomocí Mystery Shoppingu.

Systém se skládá z několika částí, které jsou na sobě přímo závislé.

- Pro vedoucí zaměstnance bylo navrženo několik odborných kurzů, které zajistí zvýšení znalostí o motivaci a vedení zaměstnanců.
- Pro prodejce byly navrženy odborné kurzy, které zajistí zlepšení dovedností v oblasti prodeje a komunikace se zákazníky.
- Pokud se na trhu objeví nový model vozu, nebo začne prodejna nabízet vozy s méně známým typem pohonu, všichni zaměstnanci se musí zúčastnit školení, které provádí produktový génius.
- Hodnocení efektivitativy systému školení je prováděno metodou MS. Zástupce značky se domluví s výzkumnou agenturou na spolupráci a ta jim vypracuje a prodá manuál pro prodejce. Prodejci o MS ví, avšak neví přesný termín, kdy budou v rámci MS testováni, čímž je zajištěna nezávislá obsluha zákazníků.
- Po MS jsou testováni prodejci podrobeni hodnotícímu rozhovoru s vedoucím zaměstnancem.
- V případě 85% úspěšnosti v MS získá prodejce jednorázovou odměnu k výplatě ve výši 4 000 Kč. O této odměně jsou prodejci také informováni, což zajišťuje určitou úroveň motivace podávat vysoký výkon.

Součástí návrhu je také propoččet nákladů na školící systém. Pro výpočet byla vybrána fiktivní značka, která provozuje 10 prodejen, ve kterých jsou vždy zaměstnáni 2 vedoucí pracovníci a 6 prodejců vozů. Pokud se značka rozhodne využít navrhovaný systém školení, náklady na jednotlivé prodejny jsou 155 580 Kč bez DPH, na celou značku poté 1 565 800 Kč bez DPH.

Seznam použité literatury

BIBLIOGRAFIE:

BHATIA, Saurabh. Mystery Shopping. Mumbai: Become Shakespeare.com, 2013, 105 s. ISBN: 978-81-928166-3-0.

BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. Praha: Grada, 2007, 280 s. ISBN 978-80-247-1535-3.

BÖHM, D. a spol. Mystery shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden. Munich: Munich Business School, 2005.

FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. Praha: Grada, 2003, 160 s. ISBN 80-247-0385-8.

HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace. Praha: Portál, 2016, s. 437. ISBN 978-80-262-0982-9.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: Strategie a trendy – 2., rozšířené vydání. Praha: Grada, 2011, 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Základy marketingu. Praha: Grada, 2013, 256 s. ISBN 978-80-247-4208-3.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. Bratislava: Slovenské pedagogické nakladatelstvo, 1992. 441 s. ISBN 80-08-02042-3.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER. Marketing management. Praha: Grada, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Principles of marketing. Harlow: Pearson, 2012. 637 s. ISBN 978-0-273-75243-1.

KOUDELKA, Jan a Oldřich VÁVRA. Marketing: principy a nástroje. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 257 s. ISBN 978-80-86730-13-4.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

NOVÝ, Ivan a Jörg PETZOLD. (Ne)spokojený zákazník – náš cíl?!: jak získat zákazníka špičkovými službami. Praha: Grada, 2006, 160 s. ISBN 80-247-1321-7.

PILAŘOVÁ, Irena. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost. Praha: Grada, 2008, 128 s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PŘIKRYLOVÁ, Jana. Moderní marketingová komunikace. 2., zcela přepracované vydání. Praha: Grada Publishing, 2019, 344 s. ISBN 978-80-271-0787-2.

SVOBODA, Václav. Public relations: moderně a účinně. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 239 s. ISBN: 978-80-247-2866-7.

TAHAL, Radek. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada, 2017, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

VYSEKALOVÁ, Jitka a Jiří MIKEŠ. Reklama: jak dělat reklamu. 4., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2018, 232 s. ISBN 978-80-247-5865-7.

WAGNEROVÁ, Irena a kol. Psychologie práce a organizace: Nové poznatky. Praha: Grada, 2011, 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.

ZEMANOVÁ, Marcela a kol. Marketing, 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C. H. Beck, 2010, 528 s. ISBN 978-80-7400-115-4.

INTERNETOVÝ ZDROJ:

Obchodní sdružení MSPA – Mystery Shopping Professionals Association. [online]. [cit. 2020-06-25]. Dostupné z: <https://www.mspa-global.org/about-mspa.html>

Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Vývoj podnikatelských koncepcí	9
Obrázek 2: Schéma sfér holistické marketingové koncepce	10
Obrázek 3: Porterova analýza pěti sil	14
Obrázek 4: Nástroje marketingového mixu	15
Obrázek 5: Struktura produktu dle Kotlera a Armstronga	18
Obrázek 6: Životní cyklus produktu	19
Obrázek 7: BCG matice	20
Obrázek 8: Přímá distribuční cesta	23
Obrázek 9: Nepřímá distribuční cesta	24
Obrázek 10: Strategie push a strategie pull	26
Obrázek 11: Fáze MS	33
Graf 1: Rozdělení hodnotitelů dle pohlaví	41
Graf 2: Procentuální úspěšnost výzkumné otázky č. 1	61
Graf 3: Procentuální úspěšnost výzkumné otázky č. 2	62
Graf 4: Procentuální úspěšnost výzkumné otázky č. 3	63
Graf 5: Úspěšnost značek v oblasti naladění zákazníka ke koupi	64

Seznam tabulek

Tabulka 1: Špatný a správný marketing	12
Tabulka 2: Značka 1 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1	42
Tabulka 3: Značka 1 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2	43
Tabulka 4: Značka 1 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3	44
Tabulka 5: Značka 1 - hodnocení značky	44
Tabulka 6: Značka 2 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1	45
Tabulka 7: Značka 2 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2	46
Tabulka 8: Značka 2 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3	47
Tabulka 9: Značka 2 - hodnocení značky	47
Tabulka 10: Značka 3 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1	48
Tabulka 11: Značka 3 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2	49
Tabulka 12: Značka 3 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3	50
Tabulka 13: Značka 3 - hodnocení značky	50
Tabulka 14: Značka 4 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1	51
Tabulka 15: Značka 4 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2	52
Tabulka 16: Značka 4 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3	53
Tabulka 17: Značka 4 - hodnocení značky	53
Tabulka 18: Značka 5 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1	54
Tabulka 19: Značka 5 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2	55
Tabulka 20: Značka 5 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3	56
Tabulka 21: Značka 5 - hodnocení značky	56
Tabulka 22: Značka 6 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 1	57
Tabulka 23: Značka 6 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 2	58
Tabulka 24: Značka 6 - hodnocení otázek výzkumné otázky č. 3	59
Tabulka 25: Značka 6 - hodnocení značky	59
Tabulka 26: Náklady školícího systému	71

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

TECHNICKÉ PARAMETRY NÁVŠTĚVY

Poptávaný typ vozu

- Elektromobil
- Plug-in hybrid
- Hybrid

Město, ve kterém se prodejna nachází

-

Datum návštěvy

-

Čas příchodu/odchodu

-

Značka poptávaného vozu

-

Model poptávaného vozu

-

EXTERIÉR A INTERIÉR PRODEJNY

1.) Byl Vámi poptávaný vůz s alternativním typem pohonu na dealerství k dispozici?

- Ano
- Ne

2.) Bylo možné zaparkovat na parkovišti dealerství?

- Ano
- Ne

3.) Prostor pro prezentaci vozů byl čistý a uklizený.

- Ano
- Ne

Na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) zhodnoťte stav exteriéru a interiéru prodejny.

K1 – Komentář k exteriéru a interiéru prodejny.

PŘIJETÍ A OBSLUHA ZÁKAZNÍKA

4.) Byl/a jste přivítán/a kýmkoliv z personálu prodejny do 3 minut od příchodu?

- Ano
- Ne

5.) Všichni členové personálu, kteří Vás uvítali byli příjemní.

- Ano
- Ne

Na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) zhodnoťte sekci přijetí a obsluhu zákazníka.

K2 – Komentář k přijetí a obsluze zákazníka.

ZJIŠŤOVÁNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA – PREZENTACE VOZU, TESTOVACÍ JÍZDA

6.) Ohodnoťte pozornost prodejce.

- Silná interakce – prodejce pozorně naslouchal a vedl Vás k vyjádření potřeb
- Průměrná interakce s prodejcem
- Slabá interakce s prodejcem – prodejce byl pasivní

7.) Prodejce se Vás zeptal, zda jste si udělali průzkum o vozu na stránkách dané značky před návštěvou dealerství.

- Ano
- Ne

8.) Zjišťoval od Vás prodejce dostatek informací k tomu, aby dokázal posoudit, zda je pro Vás poptávaný vůz vhodnou volbou?

- Ano
- Ne

Na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) zhodnoťte zjišťování potřeb zákazníka.

K3 – Komentář k zjišťování potřeb zákazníka.

9.) Předvedl/prezentoval Vám prodejce poptávaný model?

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne

10.) Vysvětlil Vám prodejce dostatečně a srozumitelně princip fungování zvoleného typu pohonu?

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne

11.) Líbil se Vám prodejcův způsob prezentace?

- Ano
- Ne

12.) Zmínil prodejce výhody poptávaného typu pohonu?

- Ano
- Ne

13.) Prodejce působil přesvědčivě (nadšený, mluvil přesvědčivě, obstojné znalosti).

- Ano
- Ne

14.) Dokázal Vás prodejce pozitivně naladit pro koupi elektro/hybridního vozu a k podniknutí dalších kroků ke koupi?

- Ano
- Ne

Na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) zhodnoťte prezentaci vozu.

K4 – Komentář k prezentaci vozu.

15.) Má dealerství na testovací jízdu k dispozici vůz s daným typem pohonu?

- Ano
- Ne

16.) Nabídl prodejce testovací jízdu?

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne – uveďte, jak prodejce zdůvodnil, že testovací jízda není možná.

17.) Byl testovací vůz čistý zvenku i zevnitř?

- Ano
- Ne
- Nehodnoceno – testovací jízda neuskutečněna

18.) Byl testovací vůz po technické stránce připraven na testovací jízdu (nabitá baterie, dostatek paliva)?

- Ano
- Ne
- Nehodnoceno – testovací jízda neuskutečněna

19.) Po testovací jízdě se Vás prodejce zeptal na pocit z jízdy.

- Ano
- Ne
- Nehodnoceno – testovací jízda neuskutečněna

Na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) zhodnoťte testovací jízdu.

K5 – Komentář k testovací jízdě.

VYJEDNÁVÁNÍ S PRODEJCEM

20.) Prodejce nabídl financování vozidla.

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne

21.) Prodejce nabídl další služby (servisní smlouvy, prodloužená záruka).

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne

22.) Prodejce Vám předal cenovou nabídku.

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne

23.) Prodejce sdělil termín dodání vozidla.

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne

Na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) zhodnoťte vyjednávání s prodejcem.

K6 – Komentář k vyjednávání s prodejcem.

SERVIS VOZIDLA

24.) Argumentoval prodejce servisní nenáročností vozu s alternativním pohonem?

- Ano
- Ne

25.) Sdělil Vám prodejce, zda je možné na tomto dealerství poptávaný vůz servisovat?

- Ano, spontánně
- Ano, až po dotazu
- Ne

26.) Sdělil Vám prodejce konkrétní záruky, které jsou na daný typ pohonu/na daný vůz poskytovány?

- Ano, spontánně – uveďte konkrétně.
- Ano, až po dotazu – uveďte konkrétně.
- Ne

K6 – Komentář ohledně servisování vozidla.

ZÁVĚR NÁVŠTĚVY

27.) Předal Vám prodejce své kontaktní údaje?

- Ano – vizitka
- Ano – údaje na cenové nabídce/financování
- Ne, žádnou formou

28.) Požádal Vás prodejce o Vaše kontaktní informace?

- Ano
- Ne

29.) Prodejce během návštěvy zmínil možnost následného kontaktu.

- Ano
- Ne

30.) Prodejce Vám poskytl obchodní dokumentaci (papírově nebo e-mailem).

- Ano
- Ne

31.) Při odchodu Vám prodejce poděkoval.

- Ano
- Ne

Na škále od 1 (nejhorší) do 10 (nejlepší) zhodnoťte Vaši celkovou spokojenost a obecný dojem z návštěvy.

K7 – Komentář k obecnému dojmu z návštěvy.

ZPĚTNÝ KONTAKT

32.) Prodejce Vás kontaktoval znovu během 3 pracovních dnů po návštěvě.

- Ano
- Ne

Jaká je pravděpodobnost, že byste tuto prodejnu doporučil/a svým známým či kolegům (0 = nejmenší, 10 = největší)?

Evidence výpůjček

Prohlášení:

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

Jméno a příjmení: Daniel Cédl

V Praze dne: 07. 08. 2020

Podpis:

Jméno	Oddělení/ Pracoviště	Datum	Podpis