

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

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

**MARKETINGOVÝ VÝZKUM
METODOU MYSTERY SHOPPING
V PRODEJNÁCH SPORTOVNÍCH POTŘEB**

Autor práce: Erik Medula

**Studijní obor: Management a marketing služeb – specializace obchodně
podnikatelské služby**

Forma studia: Kombinovaná

Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

2017

VYSOKÁ ŠKOLA EVROPSKÝCH A REGIONÁLNÍCH STUDIÍ, z. ú.
Žižkova tř. 6, 370 01 České Budějovice

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení studenta: Erik Medula

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Management a marketing služeb – specializace obchodně podnikatelské služby

Forma studia: Kombinovaná

Místo studia: České Budějovice

Název bakalářské práce: Marketingový výzkum metodou Mystery shopping v prodejnách sportovních potřeb

Název bakalářské práce v anglickém jazyce: Marketing Research Using the Mystery Shopping Method in Sporting Goods Stores

Katedra: Katedra managementu a marketingu služeb

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Datum zadání bakalářské práce: červen 2017

Cíl bakalářské práce:

Pomocí metody Mystery shopping zkoumat kvalitu prodejního personálu a poskytovaného servisu v prodejnách sportovních potřeb SPORTY v regionu jižních Čech a navrhnout případná zlepšení.

Student: Erik Medula	<i>datum</i>	<i>podpis</i>
Vedoucí práce: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.	<i>datum</i>	<i>podpis</i>

Schvaluji zadání bakalářské práce:

Vedoucí katedry: doc. Ing. Marie Hesková, CSc.	<i>datum</i>	<i>podpis</i>
Prorektorka pro studium a vnitřní záležitosti: RNDr. Růžena Ferebauerová	<i>datum</i>	<i>podpis</i>
Rektor: doc. Ing. Oldřich Pekárek, CSc.	<i>datum</i>	<i>podpis</i>

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

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

.....

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

ABSTRAKT

MEDULA, E. *Marketingový výzkum metodou Mystery shopping v prodejnách sportovních potřeb : bakalářská práce*. České Budějovice : Vysoká škola evropských a regionálních studií, z.ú., 2017. 64 s. Vedoucí bakalářské práce : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

Bakalářská práce se zabývá zkoumáním kvality prodejního personálu a poskytovaného servisu v prodejnách sportovních potřeb SPORTY v jižních Čechách. Pro výzkum byla využita výzkumná metoda Mystery shopping. Předmětem vlastního výzkumu bylo hodnocení prodejního servisu maloobchodních prodejen sportovních potřeb ve vybraných lokalitách v Jihočeském kraji. Výzkum byl proveden autorem bakalářské práce a výsledkem zkoumání je komparace zkoumaných prodejen podle vybraných parametrů. Závěry bakalářské práce shrnují poznatky o tom, jak by měl být prodejní servis prováděn. Porovnává jednotlivé prodejny a jejich výkony v jednotlivých oblastech prodejního servisu. Odhaluje slabá místa a doporučuje zlepšení.

Klíčová slova: marketingový výzkum, Mystery shopping, osobní prodej, prodejní personál, pracovní výkon

ABSTRACT

MEDULA, E. Marketing research using the mystery shopping method in sporting goods stores: Bachelor thesis. České Budějovice: The College of European and Regional Studies, 2017. 64 p. Supervisor : doc. Ing. Marie Hesková, CSc.

The bachelor thesis deals with the quality of sales staff and the service provided in SPORTY sporting goods stores in southern Bohemia. The research method of Mystery shopping was used for research. The subject of our own research was the evaluation of retail sales service of sporting goods in selected locations in the South Bohemian Region. The research was conducted by the author of the bachelor thesis and the result of the examination is the comparison of the researched stores according to selected parameters. The conclusions of the bachelor thesis summarize the knowledge of how the sales service should be carried out. It compares individual stores and their performance in individual areas of sales service. It reveals weaknesses and recommends improvement.

Key words: Marketing research, Mystery shopping, personal sales, sales staff, work performance

Obsah

Úvod	8
1 Cíl a metodika bakalářské práce	9
1.1 Cíl bakalářské práce	9
1.2 Metodika práce	9
2 Osobní prodej	10
3 Marketingový výzkum a Mystery shopping	13
3.1 Marketingový výzkum	13
3.2 Metody a techniky marketingového výzkumu	14
3.3 Mystery shopping	18
3.3.1 Cíle a využití metody Mystery shopping	20
3.3.2 Druhy metody Mystery aktivit	21
3.3.3 Postup marketingového výzkumu za využití metody Mystery aktivit, resp. Mystery shopping	23
3.3.1 Organizace používání metody Mystery shopping	30
3.3.2 Zásady metody Mystery shopping	31
3.3.3 Kontrola použití metody Mystery shopping	32
3.3.4 Využívání metody Mystery shopping v České republice	33
4 Charakteristika prodejní jednotky	35
4.1 Základní údaje	35
4.2 Prodejní sortiment	35
5 Aplikace Mystery shoppingu	36
5.1 Plán marketingového výzkumu	36
Cíl výzkumu	36
Použité metody sběru a zpracování dat	36
Respondenti a lokalita	36
Časový harmonogram	36

Tvorba nástrojů	37
Nábor Mystery shopperů.....	42
Pilotní návštěva a úpravy záznamového archu a scénáře.....	42
Sběr dat kontrola záznamových archů.....	43
Analýza dat.....	43
5.2 Prezentace dat a shrnutí hlavních výsledků	43
5.2.1 Hodnocení jednotlivých prodejů	43
5.2.2 Komparace prodejů dle kategorií a vyhodnocení kategorií.....	48
5.2.3 Shrnutí a závěry výzkumu.....	53
6 Doporučení	56
Závěr.....	58
Seznam použitých zdrojů	60
Seznam zkratk	63
Seznam obrázků, tabulek a grafů	64

Úvod

Pro maloobchodní jednotky je velice důležitá úroveň prodejního servisu. Osobní prodej se v rámci teorie marketingu řadí mezi složky komunikačního mixu. Spolupodílí se na image celého podniku a během nákupního procesu je tento nástroj velmi důležitý na začátku, kdy zákazník shání informace, na základě kterých, bude vybírat a také v závěru, kdy už se zákazník chystá svoji potřebu uspokojit a nákup zrealizovat, protože prodejní personál má velký vliv na přesvědčení zákazníka. V malých prodejnách kvalitu servisu může sledovat majitel podniku za chodu. Avšak ve velkých řetězcích je nutné kvalitu prodejního servisu monitorovat systematicky.

Pro zkoumání kvality práce prodejního personálu se využívají různé metody marketingového výzkumu. Jednou z nejvyužívanějších metod jsou tzv. Mystery aktivity, kde nejčastěji aplikovanou formou je Mystery shopping. Forma Mystery shoppingu se zaměřuje jednak přímo na zkoumání chování zaměstnanců, jednak na samotný prodejní prostor (jeho uspořádání, čistotu apod.).

Tato bakalářská práce se zaměřuje na výzkum chování prodejního personálu v oblasti prodeje sportovních potřeb, a to konkrétně v prodejnách SPORTY v regionu jižních Čech.

Cílem práce je pomocí metody Mystery shopping zkoumat kvalitu prodejního personálu a poskytovaného servisu, odhalit slabá místa a doporučit zlepšení. Dílčím cílem je porovnání kvality jednotlivých prodejen.

1 Cíl a metodika bakalářské práce

1.1 Cíl bakalářské práce

Cílem práce je pomocí metody Mystery shopping zkoumat kvalitu prodejního personálu a poskytovaného servisu v prodejnách sportovních potřeb SPORTY v Jižních Čechách, odhalit slabá místa a doporučit zlepšení. Dílčím cílem je porovnání kvality jednotlivých prodejen.

1.2 Metodika práce

Teoretická část má formu literární rešerše a objasňuje základní pojmy, postupy a metody, které jsou dále použity k řešení úkolu v praktické části. Obsahuje také kapitolu, která se zabývá osobním prodejem a shrnuje poznatky o tom, jak by měl být prodejní servis prováděn, tedy popisuje příklady nejlepší praxe a současně možné slabiny.

Praktická část ve své úvodní kapitole seznamuje s charakteristikami prodejní jednotky, respektive společností a jejími prodejnami, kde je následně výzkum realizován.

Výzkum je realizován za pomoci metody Mystery shopping. Pro vlastní výzkum, který realizuje autor bakalářské práce, je nejprve zpracován plán výzkumu. V případě bakalářské práce jde o techniku skrytého pozorování. Na základě stanovení cíle je provedena operacionalizace cíle výzkumu do jednotlivých oblastí, které jsou předmětem výzkumu v jednotlivých prodejnách. Výsledky pozorování v jednotlivých prodejnách jsou zaznamenávány do záznamových archů. Při provedení analýzy získaných informací jsou výsledky za jednotlivé prodejny následně komparovány. Vyhodnocení je tedy provedeno za jednotlivé prodejny dle jednotlivých zkoumaných kategorií i celkově za jednotlivé prodejny. Je provedena komparace mezi prodejnami a komparace mezi jednotlivými kategoriemi celkově. V závěru výzkumu jsou shrnuta hlavní fakta a navržena opatření pro odstranění případných nedostatků.

2 Osobní prodej

Osobní prodej se v rámci marketingu řadí mezi nástroje marketingového komunikačního mixu vedle reklamy, podpory prodeje, přímé komunikace, public relations (PR) atd. Patří mezi komunikační nástroje proto, že se spolupodílí na image celého podniku. Úrovní a kvalitou osobního prodeje je možné se tedy také odlišit na trhu od konkurence. Specifické je pro něj, že při něm dochází k osobnímu kontaktu.

V rámci nákupního procesu je tento nástroj velmi důležitý na začátku, kdy zákazník potřebuje informace, na základě kterých, bude vybírat a také v závěru, kdy už se zákazník chystá svoji potřebu uspokojit a nákup zrealizovat, protože prodejní personál má velký vliv na přesvědčení zákazníka.

Odborník na marketingovou komunikaci Bureš uvádí pravidla, kterými by se prodejní personál měl řídit. Je třeba, aby dal zákazníkovi najevo, že ví o jeho příchodu. Důležité je to zvláště v takových prodejnách, kde není zcela zřejmé, kdo patří mezi prodejní personál a na koho se může zákazník obrátit. Není nutné zdravit na celou prodejnu, stačí oční kontakt a přikývnutí na pozdrav s mírným úsměvem, což souvisí s dalším pravidlem, tj. zdravením přátelským a otevřeným způsobem. Pozdravit by měl prodejní personál ihned, jak to situace dovoluje, a to i když nevede se zákazníkem konverzaci.

Po pozdravu by měl prodejní personál navázat volně konverzaci a zjistit, jaké je zákazníkovo přání. Je možné použít otázky typu „Mohu vám nějak pomoci?“, „Máte přání?“, „Hledáte něco konkrétního?“, čímž dá personál najevo svou ochotu pomoci vyřešit jeho přání a zjistí jeho potřebu.

Bureš doporučuje dát zákazníkovi příležitost, aby se „zabydlel“. Zboží by mělo být nabízeno až po uvedené konverzaci, protože nepůsobí dobře, pokud se prodejní personál snaží něco nabízet, ačkoliv neví, co zákazník shání. Zákazník by se měl nejprve porozhlédnout sám, „zabydlet se“, seznámit se s nabízeným výrobním sortimentem.

Přibližně po 1–2 minutách by měl prodejní personál k němu přistoupit a pomocí správně kladených otázek zjistit, co potřebuje.

Dále je třeba ukázat zákazníkovi, kde hledat. Důležité je o zákazníka pečovat a ve chvíli, kdy požádá o radu, umět mu poradit, dovést ho k regálu se zbožím, které hledá

a při té příležitosti s ním navázat konverzaci. Vhodné je užití otevřených otázek, např. „K jaké příležitosti doplněk potřebujete?“, „Jakou barvu a střih má vaše oblečení?“. Vhodné je zákazníka nenásilně rozpovídat se o svém problému, který potřebuje vyřešit, čímž se prodejní personál dozví potřebné informace a zároveň projevím zájem uspokojit její.

Zákazník by neměl slyšet odpověď typu „Nic takového, co popisujete, tu u nás nemáme.“ Taková odpověď by ho nepřiměla zůstat na prodejně a okamžitě by odešel. I když zboží někdy není zcela podle představ zákazníka, často se uspokojí i s tím, který je mu nabídnuto, neboť už např. nemá čas obcházet jiné obchody a nutně něco potřebuje. Jindy zase zjistí, že po dlouhém vybírání je nabídnuté zboží tím nejlepším, co zatím viděl.¹

Dle Filipové efektivní komunikace předpokládá zvládnutí tří komunikačních dovedností, které patří k základní a povinné výbavě každého úspěšného prodejce a to je – aktivní naslouchání, ovlivňování partnera a odstraňování poruch v komunikaci.²

Vedle toho je třeba disponovat ostatními schopnostmi a dovednostmi. Filipová jako významnou uvádí schopnost empatie, tzn. schopnost vcítit se do zákazníka, což pomůže pochopit jeho přání a potřeby a vyjít mu maximálně vstříc. Další schopností je schopnost sociální orientace, tzn. odhadnout lidi a přiřadit je k určitému typu a na základě toho odhadovat jejich další chování a jednání. Důležitá je také schopnost navazovat kontakt s druhými lidmi a schopnost sebejistého vystupování, což jsou sice vrozené schopnosti, ale je i možné si je osvojit učení. Prodej vyžaduje i schopnost koncentrace, schopnost pracovat s informacemi, tzn. vybrat podstatné informace a s těmi pracovat.³

Prodejní personál musí také disponovat znalostmi o produktech a službách, které nabízí,⁴ musí ale znát i chod prodejny atd.

Autorka Filipová dále uvádí také potřebu znalostí benefitů produktu, tj. v případě obchodního zástupce. Prodejní personál na prodejně by měl umět srovnat výhody

¹ BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001, ISBN 80-7261-056-2, s. 38 – 40.

² FILIPOVÁ, A. s. *Umění prodávat*. 3. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2011, ISBN 80—2473-511-3 s. 43.

³ FILIPOVÁ, A. s. *Umění prodávat*. 3. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2011, ISBN 80—2473-511-3 s. 48 – 49.

⁴ FILIPOVÁ, A. s. *Umění prodávat*. 3. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2011, ISBN 80—2473-511-3 s. 59.

a nevýhody alternativních produktů v nabídce a poradit zákazníkovi s výběrem s ohledem na jeho potřeby.⁵ Kromě toho, by měl umět odhadnout, co dalšího z nabídky může zákazník s danými potřebami využít a nabídnout produkty.

⁵ FILIPOVÁ, A. s. *Umění prodávat*. 3. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2011, ISBN 80—2473-511-3 s. 61.

3 Marketingový výzkum a Mystery shopping

Mystery shopping je metoda, která patří mezi techniky marketingového výzkumu. Ačkoliv v rámci struktury metod a technik marketingového výzkumu, je tedy Mystery shopping technikou, protože se jedná o konkrétní postup, v rámci této práce je označován jako metoda, neboť tak je běžně v odborné literatuře označován.

3.1 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum může být realizován dle strategie buď jako kvantitativní a, nebo kvalitativní výzkum.⁶ To jsou dva základní směry. Strategie marketingového výzkumu určuje jeho základní směr.⁷ Je to způsob, jak dosáhnout cíle výzkumu.⁸ V souvislosti se strategií výzkumu se také často mluví o jeho designu. Design výzkumu už ale představuje konkrétní koncept řešení úkolu, který už zahrnuje teoretické, metodologické a organizační aspekty.⁹

Oba přístupy mohou být kombinovány a tím bývá v praxi využita výhoda každého z nich. Potom se jedná o smíšenou výzkumnou strategii.¹⁰ Hlavním rozdílem mezi oběma přístupy je, že kvalitativní výzkum zjišťuje, proč se něco děje a nezpracuje s měřitelnými parametry. Naopak kvantitativní výzkum se ptá „kolik?“.

Kvantitativní výzkum pracuje s velkým souborem dat a pro jeho realizaci je třeba, aby byl zkoumaný problém už nějak měřitelný a data tříditelná tak, aby bylo možné získat výsledky v kvantifikovatelné podobě a bylo možné je analyzovat statistickými metodami, ověřovat platnost hypotéz, jak uvádí Reichel.¹¹ V kvantitativním výzkumu se využívají tyto techniky: osobní rozhovory, pozorování, experiment a písemné dotazování.¹² Cílem kvantitativního výzkumu je vyvodit takové závěry, které platí pro celý základní soubor, a které by neměly být omezeny jen na množství četností výskytu

⁶ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0038-4, s. 13.

⁷ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0038-4, s. 13.

⁸ KERLINGER, 1972, s. 278 In REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 80-2473-006-5, s. 38.

⁹ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 80-2473-006-5, s. 38.

¹⁰ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005., ISBN 80-7367-040-2, s. 39-40.

¹¹ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 80-2473-006-5, s. 38.

¹² KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2011, ISBN 80-2473-527X, s. 160.

sledovaných jevů, ale prostřednictvím vícerozměrné analýzy by postihly vzájemné charakteristiky.¹³

Vedle toho **kvalitativní výzkum** slouží k pochopení podstaty problému, který má být zkoumán. Na rozdíl od kvantitativního výzkumu jsou u kvalitativního výzkumu informace získávány hlubším a delším kontaktem se zkoumaným problémem.¹⁴ Nejdříve je vymezeno téma a základní otázky a v průběhu výzkumu mohou vyvstat další otázky na základě podnětů. Výzkumník v rámci kvalitativního výzkumu vyhledává jakékoliv informace přispívající k objasnění problému.¹⁵ Oproti kvantitativnímu výzkumu je kvalitativní výzkum nereprezentativní a skupiny respondentů jsou menší. Kvalitativní výzkum používá hloubkové rozhovory, skupinové rozhovory a projektivní techniky.¹⁶ Přibová zmiňuje, že kvalitativní výzkum je využíván i pro trénink prodejního personálu.¹⁷

Kvantitativní a kvalitativní výzkum jsou tedy dvě základní strategie neboli směry výzkumu. V jejich rámci se poté využívají různé metody a techniky. Některé jsou specifické pro určitou strategii výzkumu a jiné jsou použitelné pro obě.

3.2 Metody a techniky marketingového výzkumu

Existují **čtyři základní metody** neboli postupy kontaktování respondentů a evidence dat:

- experiment,
- dotazování,
- pozorování,¹⁸
- analýza věcných skutečností.¹⁹

K realizaci čtyř jmenovaných metod slouží řada technik, což jsou už konkrétní postupy, přičemž volba metody a techniky závisí především na cílech výzkumu, ale

¹³ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012., ISBN 978-80-265-0038-4, s. 13.

¹⁴ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009, ISBN 80-2473-006-5, s. 40.

¹⁵ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2, s. 50.

¹⁶ FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2011, ISBN 978-80-251-3432-0, s. 13.

¹⁷ PŘÍBOVÁ, M. in KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 125.

¹⁸ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0038-4, s. 39.

¹⁹ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 8024730065, 9788024730066, s. 124–128.

kromě toho i na povaze zkoumaných informací, jejich rozsahu, typu respondentů, na časových a finančních možnostech. Při jejich volbě je třeba si uvědomit výhody a nevýhody každé z nich. Právě z toho důvodu se v praxi často metody a techniky kombinují.

Experiment spočívá v záměrném vytvoření nové situace a následném zkoumání reakce zákazníků. Jedná se o zkoumání vlivu jednoho jevu na druhý.²⁰

Dotazování je nejčastěji využívanou metodou. Realizuje se za pomoci dotazníků či záznamových archů. Dotazování může být osobní a, nebo písemné. Modifikovanou variantou osobního dotazování je telefonické dotazování.²¹ Dalším druhem osobního dotazování jsou **hloubkové rozhovory**, které jsou vhodné pro kvalitativní výzkumu. Hloubkový rozhovor je volný rozhovor, který je realizován na základě scénáře. Na výsledky získané touto technikou má zásadní vliv především tazatel, který rozhovor provádí.²² Dalším druhem jsou **skupinové rozhovory**. Jedná se o osmičlenné až dvanáctičlenné skupiny, kterou řídí moderátor. Tato skupina reprezentuje cílovou skupinu. Respondenti se vyjadřují k předloženým podnětům a k vyhodnocení se používá videozáznam. Skupinové rozhovory jsou specifické tím, že může současně mluvit i více respondentů, čímž dochází k jejich vzájemné interakci, přičemž úkolem moderátora je diskusi pouze vést dle poměrně volného scénáře.²³ Dalším druhem dotazování jsou tzv. **projektivní techniky**. Jedná se o nepřímé dotazování, jejichž cílem je ukázat pravé názory a pocity respondentů, kteří jsou buď neochotní, nebo jinak neschopní se k nim vyjádřit. Jejich podstatou je předkládání nekompletního stimulu k doplnění či dvousmyslného stimulu k vysvětlení. Respondenti tím ukazují své vnitřní pochody, pravé pocity a představy.²⁴ Projektivní techniky jsou využívány v kvalitativním výzkumu.

²⁰FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0038-4, s. 61-62.

²¹ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008, ISBN 978-80-251-2183-2, s. 41 – 61.

²² MALÝ, V. *Marketingový výzkum, Teorie a praxe*. Praha : Oeconomica, 2008, ISBN 978-80-245-1326-3, s. 47.

²³ MIŠOVIČ, J a kol. *Od A do Z ve výzkumech veřejného mínění*. Orego, 2010, ISBN 978-80-86741-94-9, s. 35.

²⁴ KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing, 2007, ISBN 80-2471-481-7, s. 465.

Analýza věcných skutečností se zabývá studiem dokumentů jako jsou noviny, knihy, časopisy, různé publikace atd.²⁵

Vzhledem k tomu, že tato práce se zaměřuje na využití metody Mystery shopping, která patří mezi techniky pozorování, zaměřuje se následující text hlouběji na pozorování.

Pozorování je metodou, při které probíhá sběr informací obvykle bez přímého kontaktu mezi pozorovatelem a pozorovaným.²⁶ Avšak poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností probíhá bez toho, aniž by do pozorovaných skutečností pozorovatel nějak aktivně zasahoval.²⁷ Pozorování tak umožňuje popis sledovaného jevu, jeho vývoj, změny, v závislosti na vnějších podmínkách.²⁸ Podmínkou úspěšnosti pozorování je objektivita v podobě nezávislosti objektu a pozorovatele. Nesmí docházet k vzájemnému ovlivnění. Pozorování realizují vyškolení pozorovatelé, kteří mohou používat i záznamové a měřicí přístroje. Pozorovatelé registrují sledované reakce, způsoby chování a vlastnosti sledovaných jednotek. Setkávají se s mnoha jevy, které musí utřídit a shrnout. K čemuž využívají záznamový arch, který zahrnuje znaky a kategorie, které se budou při pozorování evidovat. Podobně lze evidovat některé zjevné identifikační vlastnosti pozorovaných, např. pohlaví, věk.²⁹ Výhodou této metody je nezávislost na ochotě ke spolupráci pozorovaného a především fakt, že vzhledem k tomu, že pozorovaný o výzkumu neví, nemůže sám záměrně změnit své chování a tím zkreslit sledované skutečnosti. Proto lze pozorováním zjistit řadu souvislostí. Nevýhodou jsou vysoké nároky na pozorovatele, který musí být schopný správné interpretace získaných údajů a také, že některé sledované jevy se obtížně zaznamenávají. Pozorování je také časově náročné, představuje monotónní činnost, což vyžaduje vysoké nároky na pozornost pozorovatele.³⁰

Existuje mnoho druhů pozorování. Druhy pozorování se liší dle „1. stupně vědomí, obeznámení pozorovaného, 2. stupně účasti pozorovatele, který

²⁵ REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009, ISBN 8024730065, 9788024730066, s. 124–128.

²⁶KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 138.

²⁷ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace: pro inženýrské studium na VŠE Praha*. Praha : Oeconomica, 2003, ISBN 80-245-0615-7, s. 7.

²⁸ MIŠOVIČ, J. a kol. *Od A do Z ve výzkumech veřejného mínění*. Praha : Orego, 2010, ISBN 978-80_86741_94-9, s. 131.

²⁹ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0038-4, s. 59-60.

³⁰KOZEL, Roman. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 138.

je v úzké souvislosti se stupněm vědomí pozorovaného. Jde o otázku, jako roli hraje pozorovatel v rámci dané situace a do jaké míry tuto roli pozná pozorovaný, 3. stupně standardizace, 4. formy postihnutí a registrování. Vnímání pozorovaného dění se uskutečňuje vizuálně, ale také pomocí jiných smyslových orgánů, čímž získáváme hlubší pochopení jevů“.³¹ V marketingovém výzkumu (ve formálním výzkumu) je možné rozlišovat pozorování dle pěti charakteristik: nestrukturované x strukturované, zjevné x skryté, přímé x nepřímé, osobní x s pomůckami (mechanické), uměle vyvolané x přirozené.³²

Metoda Mystery shopping patří mezi skryté pozorování. Foret uvádí, že skryté pozorování se používá v případech, kde by viditelná přítomnost pozorovatele narušovala přirozené chování pozorovaného. Při skrytém pozorování se pozorované osoby chovají přirozeně. Při skrytém pozorování je možné využívat techniku jako jsou kamerové systémy či jednosměrně průhledná skla.³³ Jeho hlavními charakteristikami je odstup a neutrální přístup pozorovatele, málo rušivé umístění a chování pozorovatele, obvykle následuje po zjevném pozorování, častěji cíleněji zaměřené na určité způsoby chování než ostatní metody kvalitativního výzkumu.³⁴

Tento druh pozorování má různé výhody a nevýhody oproti ostatním druhům pozorování. Mezi nevýhody patří náročnost na skrytí pozorování a nemožnost získat ostatní důležité údaje jako jsou např. údaje o původu kupujících (pokud jsou sledování kupující) a také etika využití.³⁵ Dle etiky by pozorování mělo vyžadovat souhlas pozorovaného, protože pozorování zasahuje může zasahovat do života pozorovaného, do vztahů uvnitř skupin atd.

³¹ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: teorie a praxe: pro studium na VŠE Praha*. Praha: Oeconomica, 2008, ISBN 978-80-245-1326-3, s. 46.

³² KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 138-139.

³³ FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012, ISBN 978-80-265-0038-4, . s. 60.

³⁴ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005, ISBN 80-7367-040-2, s. 202.

³⁵ MALÝ, V. *Marketingový výzkum: teorie a praxe: pro studium na VŠE Praha*. Praha: Oeconomica, 2008, ISBN 978-80-245-1326-3, s. 47.

3.3 Mystery shopping

Mystery shopping lze do českého jazyka přeložit jako „fiktivní nákup“, (avšak v praxi se nepřekládá). Jedná se o techniku především kvalitativního marketingového výzkumu, která má za úkol hodnotit kvalitu služeb a péče o zákazníky prostřednictvím specialistů. Mystery shopping je skrytým zúčastněným strukturovaným³⁶ pozorováním, prostřednictvím specialisty.

Principem této metody, respektive techniky je využití specialisty tzv. Mystery shoppera, který předstírá, že je zákazník a realizuje utajený nákup (případně některou z jeho fází, např. počáteční zjišťování informací), aniž by to zaměstnanci obchodních jednotek věděli, a nemají tedy šanci se nijak připravit a jejich servis tak probíhá běžným způsobem. Ačkoliv v některých podnicích jsou zaměstnanci upozorněni, že bude jejich pracovní aktivita sledována pomocí právě např. za pomoci metody Mystery shopping. Nikdy ale neznají přesný termín. Zaměstnanci jsou s výsledky seznámeni bezprostředně po zrealizování výzkumu. Celá situace je potom věrným odrazem toho, jak vše probíhá ve skutečnosti.³⁷

Mystery shopperi používají záznamové archy a můžou provádět i audio či video záznam.

V rámci výzkumu nesmějí nikdy provádět žádnou nelegální činnost, ale ani takové činnosti, které by je mohly vystavit riziku.³⁸

Mystery shopperi jsou před výzkumem v terénu hromadně školeni. Cílem tohoto školení je seznámit je podrobně s metodou a podrobně rozebrat položky v dotazníku, který budou následně po Mystery shoppingu vyplňovat. Je nutné jim zdůraznit, kdy a kde je vhodné dotazník následně vyplnit. Za nejvhodnější se považuje zaznamenat poznámky bezprostředně poté, co se fiktivní zákazník vzdálí z provozovny nebo tehdy, pomine-li nebezpečí, že bude při vyplňování přistižen zaměstnanci. Delší časová prodleva mezi návštěvou a vyplňováním dotazníku může zkreslovat data. Příprava Mystery shopperů

³⁶ MONTAG, 2002 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 5.

³⁷ Mystery Shopping. [online] [cit. 2017-06-]. Dostupné z WWW: <<http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>>.

³⁸ BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R. *Mystery shopping: 1. vyd.* Opava : Prolegomena. Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, ISBN 978-80-7248-663-2, s. 15.

nesmí být podceňována, neboť jen dobře vyškolený hodnotitel je zdrojem správných dat.³⁹

Mystery shopping využívá manipulace s podněty a podnětovými situacemi a jsou sledovány reakce pozorovaných subjektů, avšak ne samotné podněty. Pro dosažení vypovídajících výsledků, musí být dodrženy základní požadavky. Především udržení konstantních podmínek a vyváženosti. Je třeba pozorovat zaměstnance v případech, které jsou podobné jejich běžné pracovní činnosti.⁴⁰

Mystery shopping je nástroj, který dokáže odhalit, jak podnik působí na zákazníky, jaké jsou rezervy zaměstnanců a na co se soustředit a co zlepšit, což je pro podnik důležité, aby obstál v konkurenčním boji.

Současně je tato metoda využívána k hodnocení pracovního výkonu. Tak na ni především pohlíží ve své práci Wagnerová a Baarová, které ji v komplexu hodnotících metod, řadí k behaviorálním systémům hodnocení. Specialistu provádějícího výzkum, Mystery shoppera nazývají přímo hodnotitelem.⁴¹

Výzkum zkoumající výkony prodejního personálu se může zaměřit na jeho připravenost, znalosti sortimentu, jednotlivých produktů, služeb, odbornost, kompetentnost ale i ochotu, komunikační dovednosti, schopnost oslovit zákazníka, včetně např. schopnosti argumentace a schopnosti přesvědčit. Burda uvádí také ale např. vzhled prodejního personálu, dobu, po kterou musí zákazník čekat, než si jej někdo všimne, zda jsou zaměstnanci přátelští, milí, ochotní a vstřícní, zda personál umí identifikovat potřeby zákazníků, zda umí poradit, případně doporučit vhodný produkt, jak prezentuje nabízení služby, zda navrhuje dodatkové služby a také rychlost provedené služby a její profesionalita. Cílem hodnocení může být ale také exteriér i interiér provozovny, jeho čistota a vzhled, včetně dodržování hygienických a bezpečnostních norem.⁴²

³⁹ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 17 – 18.

⁴⁰ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 6.

⁴¹ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 5.

⁴² BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R. *Mystery shopping: 1. vyd.* Opava : Prolegomena. Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, ISBN 978-80-7248-663-2, s. 18.

Mystery shopping může být realizován pracovníky podniku zadavatele, pracovníky agentury specializované na Mystery shopping, ale můžou ho realizovat i konkurenční společnosti pro své účely. Mystery shopping může být použit také k hodnocení zprostředkovatelů (např. distributorů) a všude, kde dochází ke komunikaci mezi zákazníkem a zaměstnanci podniku.

Výsledky Mystery shoppingu by měly vést ke zlepšení prodejního servisu. Lepší prodejní servis znamená vyšší prodeje, ale i vytvoření pozitivní image, a i získání zákazníků na svou stranu. Výzkum může takto odhalit příležitosti na trhu. Dle Burdy a Dluhošové je Mystery shopping také výborným nástrojem pro školení a vzdělávání zaměstnanců, díky kterému se mohou zlepšit služby pro zákazníky a při provádění Mystery shoppingu u konkurence lze získat určitou konkurenční výhodu.⁴³

3.3.1 Cíle a využití metody Mystery shopping

Mystery Shoppingu se komplexně zaměřuje na klíčové prvky v obsluze zákazníka: „*dodává informace o důležitých činnostech a nabídce společnosti v takové podobě, jak je zažívá a chápe běžný zákazník, odhaluje přístup a péči prodejního personálu, klientské podpory nebo operátorů call centra k zákazníkům, díky Mystery shoppingu se management dozví, zda front line opečovává zákazníky správně a v souladu se standardy společnosti a trhu*“.⁴⁴

Mystery shopping má mnohé výhody, ale i omezení. Výzkum metody Mystery shopping ukázal hlavní odlišnosti ve **srovnání s ostatními výzkumnými metodami**, jejichž použití připadá pro dané účely v úvahu. Např. ve srovnání s dotazováním mezi skutečnými zákazníky, dosahuje tato metoda požadovaných, vysoce reliabilních výsledků s výrazně nižšími náklady. Hodnocení Mystery shopperem je spolehlivější a méně subjektivně zkreslováno. Pozorování věnuje více času. Finanční odměna ho motivuje k pečlivému hodnocení v jednotlivých položkách. Mystery shopping umožňuje odhalit jemnější rozdíly mezi jednotlivými provozovny, než by bylo možné při použití ankety mezi zákazníky.⁴⁵

⁴³ BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R. *Mystery shopping*: 1. vyd. Opava : Prolegomena. Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, ISBN 978-80-7248-663-2, s. 13 – 20.

⁴⁴ O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

⁴⁵ FINN, KAYANDÉ, 1999 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 6.

Tato metoda v určitých ohledech překonává výzkumy se skutečnými zákazníky, neboť odborníky vytvořené scénáře interakcí s prodávajícím a standardizovaný způsob záznamu sjednocují design zdrojových dat a usnadňují závěrečnou kvalitativní i kvantitativní analýzu. Také pečlivý výběr Mystery shopperů a jejich školení snižují riziko subjektivního zkreslení hodnocení.⁴⁶

Schneider a kolektiv doporučují metodu kombinovat s dotazováním mezi zákazníky, neboť zatímco dotazování přináší data o percepci zákazníků, Mystery shopping umožňuje spíše zhodnotit míru, v jaké jsou naplňovány cíle organizace (např. prodejní strategie, standard služeb apod.), protože způsob, jakým zákazníci vnímají poskytované služby je výsledkem posouzení ceny, výhodnosti koupě, kvality servisu atd.⁴⁷ Dle Wagnerové a Baarové tedy pouze kombinace Mystery shoppingu a dotazování mezi zákazníky dokáže překonat omezení obou metod a přinese skutečnější obraz organizace.⁴⁸ Volba metod závisí na cíli a účelu výzkumu. Je třeba rozlišit mezi posuzováním celé organizace, jak uvádí Schneider a kolektiv, tzn. včetně jejího marketingového mixu a posuzováním výkonu jednotlivých zaměstnanců.

Böhm a kolektiv uvádí, že Mystery shopping umožňuje dosáhnout řady dílčích cílů. Umožňuje „*zhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti, odhalit slabé stránky, určit problematické oblasti a nalézt rozvojový potenciál, benchmarking s konkurenty a motivovat profesní rozvoj zaměstnanců*“.⁴⁹

3.3.2 Druhy metody Mystery aktivit

Mezi druhy metody Mystery aktivit patří **Mystery vizit (Mystery shopping)**, neboli utajená návštěva. Jejím cílem je hodnocení prodejny a prodejního personálu z hlediska obsluhy zákazníka (např. plnění standardů, vzhled a chování prodejce, komunikační schopnosti prodejce, prodejní drive aj.).⁵⁰ Jedná se o nejvíce využívanou

⁴⁶ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 8.

⁴⁷ SCHNEIDER, WHITE, PAUL, 1998 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 7 – 9.

⁴⁸ SCHNEIDER, WHITE, PAUL, 1998 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 8.

⁴⁹ BÖHM a kol, 2005 In SCHNEIDER, WHITE, PAUL, 1998 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 8.

⁵⁰ O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

metodu. Návštěva je realizována dle předem připraveného plánu a Mystery shopper se ptá na různé otázky a řeší různé problémy v přímém kontaktu se zaměstnancem. Tato metoda může trvat od deseti minut do několika hodin.⁵¹

Dalším druhem jsou **Mystery calls + emails**, pomocí nichž je hodnocena telefonní a emailová obsluha zákazníka. Může se např. sledovat počet dovolání se, doba odpovědi, formální úroveň kontaktu, dostupnost, sdělené informace, prodejní drive, zpětné volání, schopnost identifikovat zákazníka aj.⁵² Tento druh metody Mystery aktivit je běžný pro call centra a všude, kde je telefonování součástí pracovního dne zaměstnance.⁵³

Mystery buying slouží k hodnocení nabídky doplňkových služeb a produktů. Jsou sledovány slevy, způsob balení, nabídka zákaznického klubu, plnění pracovních postupů, forma budování vztahu se zákazníkem aj.

Cílem **Mystery delivery** je hodnocení procesu doručení objednaných zásilek. Sledují se např. termíny dodání, dodržení domluvených termínů, požadované doklady, stav doručené zásilky (její neporušenost), vystupování kurýra a dojem, jakým na zákazníka působil aj.⁵⁴

Mystery aktivity retenčních aktivit slouží k hodnocení „*aktivit vedoucích k udržení zákazníka, který je rozhodnut přestat využívat službu/produkt nebo od společnosti úplně odejít. Sleduje se např. aktivita a snaha prodejce o udržení zákazníka, zjišťování důvodů odchodu, nabídnutí slev či bonusů, konkrétní retenční nabídky, nasměrování na specialisty aj.*“⁵⁵

Complaint Mystery aktivity hodnotí rychlost a způsob vyřízení stížností. Může se sledovat využití takového kontaktu se zákazníkem k zjištění jeho dalších aktuálních potřeb a k nabídce „předschválených“ produktů či služeb (jako jsou např. půjčky, kreditní

⁵¹ Different types of Mystery shopping. [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <http://www.retailtrack.com/mystery-shopping-types.htm>.

⁵² O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

⁵³ Different types of Mystery shopping. [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <http://www.retailtrack.com/mystery-shopping-types.htm>.

⁵⁴ O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

⁵⁵ O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

karty,..). Sleduje se také např. vrácení peněz, vstřícnost komunikace, přístup u neoprávněných reklamací atd.⁵⁶

V oblasti B2B je využíván **B2B Mystery aktivity a Competitive Intelligence**. Ten slouží k „*hodnocení kvality služeb v podnikatelském prostředí. Mystery shopping je také ideální nástroj ke zjišťování informací, které mohou přinést lepší znalost trhu a konkurenční výhodu, například sledování cenových parametrů, akčních nabídek konkurence apod.*“⁵⁷

Customer Journey Mystery aktivity se zaměřuje se na celý životní cyklus zákazníka – od zřízení služby/koupe výrobku, přes jeho využívání, servis, až po zrušení služby.⁵⁸

Druhy metody Mystery aktivit lze dle druhu kontaktu mezi Mystery shopperem a prodejcem, či zaměstnancem atd. rozdělit obecně na osobní, telefonické, internetové a smíšené metody.⁵⁹

Internet Mystery aktivity sleduje funkčnost a přehlednost webových stránek podniku a také to, jak zaměstnanci reagují na uvedených kontaktech. Hodnotí se také rychlost webových stránek.⁶⁰

3.3.3 Postup marketingového výzkumu za využití metody Mystery aktivit, resp. Mystery shopping

Obecně se celý proces jakéhokoliv marketingového výzkumu dělí na přípravnou a realizační etapu a ty se skládají z následujících kroků.

Přípravná etapa se skládá z:

1. definován problému, cíle,
2. orientační analýza situace,
3. plán výzkumného projektu.

Realizační etapa se skládá z:

⁵⁶ O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

⁵⁷ O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

⁵⁸ O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.

⁵⁹ Different types of Mystery shopping. [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <http://www.retailtrack.com/mystery-shopping-types.htm>.

⁶⁰ Different types of Mystery shopping. [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <http://www.retailtrack.com/mystery-shopping-types.htm>.

4. sběr údajů,
5. zpracování shromážděných údajů,
6. analýza údajů,
7. interpretace výsledků výzkumu,
8. závěrečná zpráva a její prezentace.⁶¹

V prvním kroku je definován problém a cíle výzkumu. Autor Kozel zdůrazňuje velký význam tohoto kroku, který by měl být pečlivě promyšlen. Definování problému vysvětluje účel výzkumu, tedy otázku, proč se má výzkum provádět. Po formulaci problému, mohou být teprve případně formulovány hypotézy, které má výzkum potvrdit.

Orientační analýza slouží k získání informací o problému před samotným výzkumem. Jedná se o analýzu situace (ne marketingového prostředí), která je neformálním zjišťováním, jaké informace jsou dostupné pro řešení stanoveného problému.⁶² Je důležitá především ve chvíli, kdy se výzkumník v dané oblasti neorientuje a potřebuje získat základní přehled. Nejdříve jsou tedy zkoumány sekundární informace, poté až výzkumem primární. V rámci orientační analýzy může být použit kvalitativní výzkum, který právě zkoumá problém do hloubky a může poskytnout tuto základní orientaci.⁶³

Dále je třeba sestavit plán marketingového výzkumu. Ten se skládá z výběru metody sběru údajů, délky sběru údajů a období, definice výběrového vzorku, nástrojů pro sběr údajů (např. dotazník) a výběru metod analýzy údajů.⁶⁴

Postup výzkumu s využitím přímo metody Mystery shopping má navíc některé specifické kroky a různí autoři navrhnou mírně odlišné postupy řešení.

Agentura Recourse, která se na využití metody specializuje, popisuje celý proces následovně:

I. fáze – přípravná část

- Ujasnění cíle.

⁶¹ KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 70 – 71.

⁶² KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 77.

⁶³ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 72 – 77.

⁶⁴ KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 80–83.

- Příprava scénáře, harmonogramu, hodnotícího formuláře a jejich schválení objednatelem.

II. fáze – realizační část

- Návštěva, resp. kontaktování zájmového místa.
- Vyvolání situace dle připraveného a schváleného scénáře.
- Po ukončení návštěvy následuje vyplnění hodnotícího formuláře.

III. fáze – výsledná zpráva

- Vyhodnocení.
- Případné srovnání s konkurencí.
- Sestavení výsledné zprávy.
- Příprava návrhu na odstranění zjištěných nedostatků.

IV. fáze – Návrh způsobu řešení zjištěných nedostatků

- Např. Návrh tréninkového plánu.

V. fáze – rozbor zjištěných nedostatků s vlastními předměty zkoumání (tj. zaměstnanci)

- Osobní rozbor kladů a nedostatků s „prověřovanými“ zaměstnanci.
Tato fáze není příliš obvyklá, ale má svůj smysl:
 - Často se totiž stává, že zaměstnanci protestují, když jim zaměstnavatel předloží výsledek „průzkumu“. Je to normální lidská reakce a má svoje opodstatnění.
 - Zaměstnanec si ani nemusí pořádně pamatovat celou situaci a není tedy od věci, když před něj předstoupí ten, kdo jej „zkoumal“ a řekne mu, co z jeho pohledu bylo správně, a kde viděl nedostatky.
 - Vznikne z toho diskuze, která je velmi plodná pro celý pracovní kolektiv, který může být přítomen.
 - Také je to vůči zaměstnancům korektní v tom, že se mohou přímo vyjádřit k výsledkům.

- Na druhou stranu není tento rozbor nijak zvlášť příjemný pro osobu, která „průzkum“ prováděla, protože dojde k jejímu „odtajnění“ a především proto, že reakce zaměstnanců nebývají nijak zvlášť přátelské.⁶⁵

V popisu postupu dle agentury Recourse chybí např. výběr a školení Mystery shopperů, zřejmě proto, že popis je primárně určen zákazníkům agentury a tento krok je interní povahy. Avšak např. Böhm tento krok ve svém schématu uvádí, jak ukazuje obrázek Fáze Mystery shopping dle Böhma.⁶⁶ Postup dle agentury Recourse také postrádá v přípravné fázi orientační analýzu, která by měla být dle Kozla součástí jakéhokoli marketingového výzkumu.⁶⁷

Obrázek 1 Fáze Mystery shopping dle Böhma



Zdroj: BÖHM a kol, 2005 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 10

Další odlišnosti v postupu vedení výzkumu s využitím metody Mystery shoppingu uvádí Wagnerová a Baarová. Dle nich je např. třeba nejdříve zjišťovat očekávání a potřeby zákazníků atd.:

⁶⁵Mystery Shopping. [online]. [cit. 2017-06-21]. Dostupné z http://www.recourse.cz/mystery_shopping.htm.

⁶⁶ BÖHM a kol, 2005 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 10.

⁶⁷ KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-0966-X, s. 70 – 71.

Přípravná fáze – Analýza pracovní pozice a definice kritérií Mystery shopping

V první fázi je dle Wagnerové a Baarové třeba nejdříve provést podrobnou analýzu očekávání a potřeb zákazníků na základě dotazníkového šetření mezi skutečnými zákazníky či prostřednictvím metody focus groups. Takovéto šetření může odhalit překvapivě mnoho specifických požadavků lokální klientely. Velké rozdíly mohou být např. mezi zákazníky v menším městě a v hlavním městě. Hodnocení pracovního výkonu, jehož hlavním cílem by měl být profesní rozvoj zaměstnance a zvýšení pracovní výkonnosti, respektive zlepšení pracovního chování, je poté prováděno v jednotlivých dimenzích, která jsou vyvozeny na základě analýzy pracovní činnosti. Současně ale uvádí, že zaměstnavatel je povinen seznámit pracovníky s požadavky, které jsou odvozeny z provedené analýzy a jediné poté lze prostřednictvím pracovního hodnocení určit úroveň konkrétních výkonů zaměstnance při plnění pracovních úkolů.⁶⁸ K tomuto kroku dle autorek Wagnerové a Baarové je třeba podotknout, že očekávání zákazníků by mělo být zjišťováno před tvorbou marketingového mixu a mělo by se poté promítnout do instrukcí k prodejnímu servisu a až následně je tedy možné hodnotit, do jaké míry prodejní personál tyto instrukce dodržuje. Vzhledem k tomu, že potřeby a očekávání zákazníků jsou zjišťována už při tvorbě Business plánu, nelze tento krok zřejmě považovat za nezbytný. Podniky by při výzkumu prodejního servisu těmito informacemi již měly disponovat. Wagnerová a Baarová také k procesu stanovení kritérií prodejního servisu uvádějí, že „*je vhodné zapojit i zaměstnance, kteří budou hodnoceni, často totiž dovedou výstižně popsat požadavky své pracovní pozice*“.⁶⁹ To je ale možné pouze, pokud se kritéria hodnocení pracovního výkonu definují samostatně mimo výzkum metodou Mystery shopping tak, aby zůstal utajen. Sledované objekty by se neměli podílet na metodice výzkumu, který je má hodnotit. „*Vymezená kritéria v těchto kategoriích fungují jako model ideálního stavu, s nímž je chování pracovníka srovnáváno.*“⁷⁰

V přípravné fázi dle autorek Wagnerové a Baarové také chybí široce pojatá orientační analýza dle Kozla. Autorky se zaměřují úzce na specifickou oblast – očekávání a potřeby zákazníků.⁷¹

⁶⁸ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 11.

⁶⁹ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 12.

⁷⁰ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 12.

⁷¹ KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X, s. 70 – 71.

Fáze – Design projektu Mystery shopping

Poté, co jsou definována kritéria hodnocení výkonnosti pracovníka, je třeba rozhodnout, jak bude hodnocení realizováno. Při výběru designu projektu je třeba zvážit účel, pro jaký se hodnocení provádí. Vybírá se varianta neboli druh metody Mystery aktivit, např. nákup, telefonát atd.⁷²

Záznamové dokumenty

Na základě pečlivé analýzy pracovní pozice jsou propracována a definována kritéria hodnocení a připraveny záznamové dokumenty pro Mystery shoppery. Aby administrace jednotlivých hodnocení byla přehledná, jednotná a časově nenáročná, bývají nejčastěji vytvořeny dotazníky, do nichž hodnotitelé jen zaznamenají, zda se určitá sledovaná aktivita při interakci vůbec objevila nebo kolikrát nějaký jev nastal (např. kolikrát zazvonil telefon na informační lince pro zákazníky, kolik personálu bylo v prodejně). K tomuto účelu postačí jednoduché checklisty (dotazníky, které předkládají určité formulace týkající se pracovního chování a hodnotitel označuje, zda se určitý typ chování vyskytl, či ne). Wagnerová a Baarová však podotýkají že, kritéria hodnocení „nelze vždy zjednodušit do jednoznačných formulací a příprava zaškrťovacích dotazníků je časově velmi náročná a vyžaduje důkladnou přípravu. Takové hodnocení bývá též zatížené subjektivismem hodnotitele. Je třeba s hodnotiteli provést důkladný rozbor položek dotazníku, aby záznam nebyl zkreslen individuálně rozdílnými interpretacemi“.⁷³

Harmonogram hodnocení

V další fázi přípravné etapy je tvorba časového rozvrhu realizace výzkumu Mystery shopping. Autorky Wagnerová a Baarová doporučují se při načasování realizace výzkumu vyhnout rušným obdobím v roce, např. před Vánoci či výprodeji, kdy je prodejní personál pod největším tlakem a kvalita servisu musí být přizpůsobena reálným možnostem, a tudíž nemusí odpovídat nutně běžné situaci. ⁷⁴

Výběr hodnotitelů

Mystery shoppeři by měli být vybráni tak, aby je prodejní personál snadno neodhalil a neupravil své obvyklé chování. Vybírány jsou takové osoby, které mají komunikační dovednosti a herecké nadání. Očekávána je u nich i určitá míra kreativity.

⁷² WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 12.

⁷³ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 12.

⁷⁴ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 14.

Hodnotitelé by měli být také reprezentativním výběrem pro zákaznickou populaci, aby byla výsledná data spolehlivá. Poskytnutý servis může být ovlivněn věkem, pohlavím i vzhledem zákazníka, avšak kvalitní servis by měl být poskytnut každému zákazníkovi bez rozdílu. „*Přesto by měl reprezentativní výběr hodnotitelů splňovat obecné charakteristiky zákaznické populace jako například skladbu věkových skupin mezi běžnými zákazníky a poměr mezi pohlavími proto, aby se rozlišilo pracovní chování, které je situačně ovlivněno (ne)atraktivitou Mystery shoppera a standardně nabízenými službami.*“⁷⁵

Školení Mystery shopperů

Vyšší validitu hodnocení zaručuje hromadné školení Mystery shopperů, kde jsou seznámeni s metodou. „*Společným cílem je dosáhnout shody v pojmání jednotlivých kritérií a jejich důležitosti, proto tvůrci projektu a hodnotitelé podrobně rozebírají položky dotazníku. Hodnotitelé jsou také seznamováni se zásadami administrace hodnocení.*“⁷⁶

Scénáře interakcí

Proto, aby byla zajištěna jednotnost situací, v kterých bude prodejní personál hodnocen, je třeba vytvořit rámcové scénáře interakcí hodnotitele s hodnoceným pracovníkem. Wagnerová a Baarová uvádějí, že „*většinou je vytvořeno několik různých testovacích zakázek nebo pracovních úkolů, se kterými hodnotitel přichází do provozovny a předstíraje, že je skutečným zákazníkem, vstupuje do přímého kontaktu s vybraným prodávacem. Mystery shopper iniciuje interakci, jak se ale nakonec situace hodnocení vyvine, je ovlivněno také reakcemi hodnoceného a celým situačním kontextem provozovny.*“⁷⁷ Zde je třeba podotknout, že scénáře je samozřejmě třeba vytvořit před školením Mystery shopperů, ačkoliv je autorky řadí až následně.

Stejně tak je to se škálami hodnocení, ty jsou také součástí designu projektu, respektive dotazníků a Mystery shoppery je třeba seznamovat s nimi na školení. Autorky uvádějí, že „*pracovní chování bývá hodnoceno pomocí numerických škál. Získáváme tedy data kvantitativního charakteru, která lze snadno zpracovat jako přehledové grafy. Zejména při pravidelném hodnocení jsou tyto grafy názornou pomůckou při prezentaci*

⁷⁵ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 17.

⁷⁶ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 17 – 18.

⁷⁷ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 18.

výsledků zaměstnancům a dokumentují zlepšení, kterých bylo v kvalitě zákaznického servisu dosaženo“.⁷⁸ Lze tedy konstatovat, že ačkoliv je metoda Mystery shopping primárně technikou kvalitativního výzkumu – pozorování, je možná za její pomoci získat i kvantitativní data, která je možné porovnávat. Autorky dále uvádějí, že pro větší přesnost je možné „některé položky dotazníku doplnit o komentář. Hodnocení na numerických škálách je poté nutné interpretovat též v kontextu slovního doprovodu a naopak“.⁷⁹ V případě, že by při kvalitativní analýze rozšiřujících poznámek byl zjištěn výrazný nesouhlas se závěry, které vyplývají z kvantitativních dat, je třeba provést rozvahu o jeho příčinách. Objevuje-li se tento rozpor ojedinele u jednoho z hodnotitelů, mohla by být důvodem chybná interpretace kritérií. Jestliže však jde o znak společný více hodnotitelům, je třeba hledat příčiny v základní koncepci dotazníku nebo dimenzích hodnocení, které organizace definovala jako relevantní pracovnímu výkonu.⁸⁰

V postupech popsaných odborníky není zmíněna realizace pilotního – testovacího Mystery shoppingu, který by právě na základě těchto komentářů, které autorky uvádějí, ověřil navržený scénář a dotazník. Tento krok by byl zřejmě přínosný.

Dalším krokem dle Wagnerové a Baarové je formulace závěrů a poté využití výsledků výzkumu v praxi.⁸¹

3.3.1 Organizace používání metody Mystery shopping

Mystery Shopping se od roku 2006 řídí mezinárodním standardem kvality ISO 20252.⁸²

Dále se Mystery shopping řídí základní kodexy s mezinárodní platností ICC/ESOMAR – Mezinárodní kodex výzkumu trhu a sociálního výzkumu (International Code on Market Research Quality Standards).⁸³

⁷⁸ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 19.

⁷⁹ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 19.

⁸⁰ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 19.

⁸¹ WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999, s. 20.

⁸² ISO 20252:2012(en) *Market, opinion and social research — Vocabulary and service requirements* [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20252:ed-2:v1:en>.

⁸³ ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics [online]. [cit. 2017-06-25]. Dostupné z: https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICESOMAR_Code_English_.pdf.

VČR vydává standardy neziskové sdružení agentur pro výzkumu trhu a veřejného mínění SIMAR, které navazuje na pravidla ESOMAR (European Society for Opinion and Market Research).⁸⁴

V ČR je nutné se navíc řídit i ustanovení národní legislativy, zejména zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů.⁸⁵

Burda a kolektiv uvádějí, že v praxi existují dva typy výzkumu za pomoci metody Mystery shopping. Buď jsou všechny sbírané údaje anonymní a slouží pouze pro výzkumné účely, tj. **Mystery Shopping Research**, anebo se jedná o výzkum, kdy osobní údaje nejsou považovány za důvěrné a mohou být využity i pro jiné účely, mezi kterými mohou být například různá školení, podpora prodeje či bonusový systém, tj. **Mystery Shopping Project**. U o obou typů výzkumu musejí výzkumníci vždy vycházet z pevně stanovených zásad ESOMAR a SIMAR. Níže uvedený text blíže specifikuje jednotlivé požadavky.⁸⁶

3.3.2 Zásady metody Mystery shopping

SIMAR uvádí sedm zásad, kterými je třeba se řídit.

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

⁸⁴O SIMAR [online]. [cit. 2017-06-26]. Dostupné z: <http://simar.cz/o-simar.html>.

⁸⁵BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R., STUHLÍKOVÁ, J., VAVREČKOVÁ, E. *Mystery shopping – prolegomena*. Opava : Slezská univerzita, 2011, ISBN 978-80-7248-663-2. s. 9.

⁸⁶BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R., STUHLÍKOVÁ, J., VAVREČKOVÁ, E. *Mystery shopping – prolegomena*. Opava : Slezská univerzita, 2011, ISBN 978-80-7248-663-2. s. 14.

- 5) Výzkumníci musejí svou práci vykonávat důvěryhodně natolik, aby nijak svým chováním neměli vliv na chování zkoumaného objektu, a nezkreslili tak výsledky výzkumu.
- 6) Zaměstnanec na základě výsledku MS nesmí být postižen nebo přímo propuštěn. K tomuto aktu jsou zapotřebí i další okolnosti.
- 7) Předmětem dotazování MS nesmí být nezákonná témata a témata, která by vyvolala psychickou obavu o bezpečí. Uveďme například témata jako problematiku etnik, náboženského vyznání apod.⁸⁷

Spáčil navíc doporučuje dodržovat několik dalších zásad. První zásadou je, že není možné dělat závěr z jedné návštěvy. Také musí být zkoumaný vzorek rovnoměrně rozložený, např. různé směny, prodejny. Nelze tedy zkoumat jen jeden segment vzorku a vyvozovat závěry pro celek. Další zásadou je zaměřit se pouze na klíčové parametry, protože není možné sledovat velké množství prvků. V případě, že Mystery shopping provádí dodavatelská agentura, musí mít popis žádoucího chování, aby mohla posoudit odklon od tohoto chování. Agentura musí také dobře znát produkt nebo službu, aby mohla předstírat potřeby skutečného zákazníka. Spáčil, také doporučuje, aby na konci rozhovoru se fiktivní zákazník odhalil, aby to zaměstnanci nebrali jako nefér hru od zaměstnavatele (není to však vždy pravidlem).⁸⁸ Odhalení ale může být pro Mystery shoppera i velmi nepříjemné, protože se může dostat do konfrontace s prodáváčem, který např. nesouhlasí s danou metodou, stylem, jakým byl výzkumný rozhovor veden, s jeho obsahem atd., může být zmaten a jeho první reakce může být i hodně negativní, u konfliktních osobností i agresivní, zvláště, pokud právě probíhá krize mezi managementem a prodejním personálem.

3.3.3 Kontrola použití metody Mystery shopping

SIMAR doporučuje při provádění Mystery shopping provést kontrolu minimálně u 30 % rozhorů či pozorování. Kontrolu je potřeba zanést do zprávy buďto v písemné, či elektronické formě. Tyto činnosti vykonávají interní zaměstnanci agentury zprostředkující Mystery aktivity, nebo externisté. Za externisty jsou považováni

⁸⁷ Mystery Shopping [online] [cit. 2017-06-25]. Dostupné z <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>.

⁸⁸ SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003, ISBN 80-247-0514-1, s. 79.

specialisté z oboru, kteří nepracovali na daném výzkumu jako Mystery Shoppeři. Je-li předmětem výzkumu Mystery Calling, kontrola probíhá pomocí audio nahrávky.⁸⁹

3.3.4 Využívání metody Mystery shopping v České republice

Využívání metody Mystery shopping je v České republice na vzestupu, protože řada obchodů ztrácí zákazníky, kteří jim utíkají na internet.

Dle odborných odhadů v roce 2013 byly roční obraty dodavatelů těchto specializovaných výzkumů okolo 150 až 200 milionů korun.

Mystery shopping využívají např. řetězec sportovních obchodů Intersport a řetězec Electro World, ale také řetězce s potravinami a prodejci oblečení, ale i autosalony a hotely.

Nově roste zájem o Mystery shopping zajištěný dodavatelsky i mezi českými společnostmi, které si kvalitu svého prodejního personálu dříve testovali vlastními silami.

Obchodníci se snaží školit svůj prodejní personál tak, aby byl aktivnější a opravdu prodával, ne pouze informoval.

Z Mystery shopping výzkumů totiž velmi často vyplývá, že existují velké rezervy v nabízení doplňkového zboží zákazníkům. Dalším obvyklým zjištěním je, že vstřícnost a ochota je na nedostatečné úrovni. Slabiny se projevují od samotného začátku kontaktu se zákazníkem. Např. dle odborníka ze společnosti Daymaker, která se na metodu také specializuje, prodejní personál pozdravil zákazníka v méně než polovině návštěv prodejen.

Oproti ostatním zemím se prodejní personál v České republice vyznačuje jen velmi slabým zájmem o svého zákazníka. Prodavači se chovají jako „roboti“. Často výzkum ukáže, že úroveň péče o zákazníky je až překvapivě nízká. Na druhé straně ale dle zkušeností odborníků velmi rychle rostou očekávání zákazníků, a tak nemusejí mít vždy pocit, že se služby zlepšují, ačkoliv to tak v mnoha případech je.⁹⁰ To je jistě velmi zajímavý postřeh, z kterého vyplývá, že úroveň prodejního servisu by měla neustále

⁸⁹ Mystery Shopping [online] [cit. 2017-06-26]. Dostupné z <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>.

⁹⁰ Mystery shopping je na vzestupu. [online] [cit. 2017-06-26]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-59415980-mystery-shopping-jena-postupu>.

korespondovat s vyvíjejícími se potřebami zákazníků. Potřeby by tedy měly být pravidelně zkoumány a dle nich upravovány pracovní manuály pro prodejní personál.

4 Charakteristika prodejní jednotky

4.1 Základní údaje

Společnost „SPORTY“⁹¹ je přední maloobchodní prodejce zaměřený na sportovní vybavení, oblečení a obuv pro všechny věkové kategorie. Společnost provozuje kamenné prodejny po celé republice i e-shop.

První prodejna byla otevřena na podzim roku 2001 v brněnském OC Futurum. Prodejny postupně přibývaly a v roce 2008 „SPORTY“ otevřelo prodejnu i za hranicemi České republiky - ve slovenské Nitře a v Popradu. V témže roce byl otevřen e-shop. V současnosti má společnost v České republice kolem stovky prodejen a na Slovensku několik desítek.

Značka „SPORTY“ je vlajkovou lodí, která má v závěsu za sebou několik dalších obchodů a e-shopů zaměřených na různé cílové skupiny. Jedná se konkrétně o Molo-sport, Hardsport a O'Neill.⁹²

4.2 Prodejní sortiment

Společnost „SPORTY“ se zaměřuje na vše potřebné pro sport i volný čas. V jejím sortimentu je kompletní nabídka lyží, lyžařského vybavení, potřeb pro fotbal, halové a raketové sporty, běh nebo fitness, cyklistiku, in-line, turistiku, vodní sporty. SPORTY nabízí také rotopedy a posilovací stroje, oděvy a potřeby pro volný čas a mnoho dalšího. Sortiment sportovního oblečení a vybavení je v nabídce jak pro dospělé, tak pro děti.

SPORTY nabízí renomované světové i domácí značky, např.: Nike, Adidas, Umbro, Russell Athletic, Puma, Reebok, Atomic, Fischer, Salomon, Blizzard, Head, Rossignol, Burton, Spyder, Salewa, Rollerblade, Scott, Olpran, Fila, K2, Wilson, Columbia, Coleman, Hally Hanson, Merrell, Kappa, Klimatex, Hannah, Apline Pro, Loap, Etape atd..⁹³

⁹¹ Název společnosti je upraven, ostatní informace jsou ve vztahu k prodejní jednotce relevantní.

⁹² O společnosti. [online] [cit. 2017-07-27]. Dostupné z WWW: <https://www.sportisimo.cz/o-spolecnosti/>.

⁹³ O společnosti. [online] [cit. 2017-07-27]. Dostupné z WWW: <https://www.sportisimo.cz/o-spolecnosti/>.

5 Aplikace Mystery shoppingu

5.1 Plán marketingového výzkumu

Cíl výzkumu

Cílem výzkumu je zhodnotit kvalitu prodejního personálu a poskytovaného servisu v prodejnách sportovních potřeb SPORTY v Jižních Čechách a porovnat kvalitu poskytovaných služeb jednotlivých prodejen.

Cílem výzkumu není zjišťovat specifická přání zákazníků a soulad poskytovaného prodejního servisu s nimi, ale čistě posoudit pracovní výkony prodejního personálu dle požadavků, které odpovídají všeobecným standardům v naší kultuře, jak je mimo jiné popisují i odborníci zmínění v této práci.

Účelem výzkumu je odhalit slabá místa a doporučit zlepšení.

Použité metody sběru a zpracování dat

Sběr dat je realizován za pomoci metody Mystery shopping.

Respondenti a lokalita

Respondenty jsou prodavači na 5 prodejnách Sporty v Jižních Čechách:

- České Budějovice,
- Jindřichův Hradec,
- Písek,
- Strakonice,
- Tábor.

Časový harmonogram

Pilotní návštěva	18. 7. 2017
Úpravy záznamového archu a scénáře	18. 7. 2017
Sběr dat v terénu	19. – 24. 7. 2017
Kontrola dotazníků	25. 7. 2017
Opakování návštěvy v případě nejasností	26. 7. 2017
Vyhodnocení dat a tvorba doporučení	25. - 30. 7. 2017

Tvorba nástrojů

Nástroje výzkumu se skládají ze: Záznamového archu, Scénáře – v případě bakalářské práce je Mystery shopping prováděn autorem bakalářské práce. V ostatních případech by byl výzkum řízen manažerem projektu.

Scénář

Tabulka 1 Scénář

Mystery shopping SPORTY	
Scénář	Výběr kompletního vybavení na tenis.
Cíl	Zhodnotit kvalitu prodejního personálu a poskytovaného servisu v prodejnách sportovních potřeb SPORTY.
Poptávaný sortiment	Kompletní vybavení na tenis.
Profil zákazníka	Muž ve věku 20 - 35 let začínající s tenisem.
Příprava na návštěvu	Prostudujte pečlivě tento scénář společně se záznamovým archem. Ujasněte si velikosti, které budete poptávat, aby nic nebránilo prodavači Vám zboží nabídnout a prodat.
Průběh návštěvy	<p>Po vstupu do prodejny se krátce rozhlédněte, zda uvidíte prodavače, počkejte, zda Vás zaregistruje, zda Vás pozdraví a osloví. Pokud prodavače nevidíte, chvíli se procházejte prodejnou a pokud Vás nikdo nekontaktuje vyhledejte prodavače sám.</p> <p>Po pozdravení či zaregistrování prodavačem vyčkejte, zda se bude sám zajímat o Vaše potřeby. Poté mu sdělte, že začínáte s tenisem a chcete si pořídit kompletní vybavu, protože nemáte nic, co by bylo použitelné na tento sport a potřeboval byste poradit, protože se v sortimentu nevyznáte.</p> <p>Následně sledujte jeho reakci dle otázek v záznamovém archu. Co vše nabídl? Pomohl Vám prodavač po požádání vyhledat i konkrétní velikosti? Alespoň jeden produkt odmítněte z jakéhokoliv důvodu např. se Vám nelíbí barva a sledujte, zda nabídne něco jiného. Má s Vámi trpělivost?</p> <p>Nespěchejte, nechte prodavače mluvit, dejte mu prostor. O zboží projevujte zájem, aby viděl, že skutečně plánujete nákup.</p> <p>Sledujte, zda se Vám snaží zboží prodat. Vysvětluje výhody? Je přesvědčivý? Působí jako odborník?</p>

Jaká byla komunikace s prodavačem? Naslouchal Vám? Pokládal doplňující otázky? Zapamatoval si požadavky?

Byl na Vás prodavač příjemný? Nabídl pomoc s odnesením zboží k pokladně? Rozloučil se?

Pokud se během Vašeho nákupu objevil jiný zákazník, jak na něj reagoval?

Zdroj: vlastní zpracování

Záznamový arch

Záznamový arch obsahuje identifikační údaje prodejní jednotky, návštěvy, Mystery shoppera a hodnocení následujících oblastí, které jsou v něm seřazeny postupně, jak se s nimi zákazník setkává:

- **Vzhled prodejny a atmosféra** – hodnocení interiéru prodejny a celkové atmosféry.
- **Navázání kontaktu s prodejcem** – pozdravení, ponechání času na rozhlédnutí se
- **Zjišťování potřeb** – nabídka pomoci, aktivita při zjišťování potřeb. (Vyhodnoceno je v rámci prodejních a komunikačních dovedností).
- **Nabídka zboží** – soulad s ukázkou „nejlepší praxe“, informace získané navíc.
- **Prodejní a komunikační dovednosti** – snaha o realizaci prodeje.

Tabulka 2 Záznamový arch

Mystery shopping SPORTY

Identifikační údaje

Datum návštěvy:

Čas návštěvy:

Jméno Mystery shoppera:

Jméno prodejce:

Zakroužkujte vybrané odpovědi:

Vzhled prodejny a atmosféra

Působila prodejna celkově příjemně a uspořádaně? a) ano

b) ne

Pokud ne, popište:

Byl v prodejně viděn personál ihned po vstupu?	a) ano	b) ne
<i>Pokud ne, popište:</i>		
Hrála příjemná hudba?	a) ano	b) ne
<i>Pokud ne, popište:</i>		
Bylo zboží v regálech uspořádané?	a) ano	b) ne
<i>Pokud ne, popište:</i>		
Byly zkušební kabinky uklizené?	a) ano	b) ne
<i>Pokud ne, popište:</i>		
Navázání kontaktu s prodejcem		
Kolik prodavačů jste viděl ihned po vstupu?	a) 0	b) 1
	c) 2	d) 3
		e) 4 a více
Zaregistroval Vás některý z prodavačů?	a) ano	b) ne
<i>Pokud ne, popište:</i>		
Byl jste ihned po příchodu pozdraven některým z prodavačů?	a) ano	b) ne
Měl jste možnost se porozhlédnout po prodejně anebo Vám byla nabídnuta pomoc s výběrem ihned po příchodu?	a) ano, měl jsem možnost se porozhlédnout po prodejně.	b) ne, byla mi ihned nabídnuta pomoc
Jaká byla situace při Vašem příchodu?	a) krátce po příchodu jsem byl osloven	b) musel jsem čekat - prodavač obsluhoval jiného zákazníka
	c) musel jsem čekat - prodavač se věnoval jiné práci v prodejně	d) musel jsem čekat - prodavač se nevěnoval pracovním povinnostem
	e) musel jsem čekat z neznámých důvodů	f) musel jsem prodejce sám vyhledat
Pokud byla opověď b - f, čemu konkrétně se věnovali?		
Byl prodavač upravený?	a) ano	b) ne
Cítil jste se být na prodejně vítán?	a) ano	b) ne
Zjišťování potřeb		
Zjišťoval prodavač Vaše potřeby?	a) ano	b) ne

Nabídka zboží

Které položky vybavení Vám byly nabídnuty?

- a) tenisová raketa
- b) míčky
- c) kšiltovka
- d) čelenka
- e) brýle
- f) potítka
- g) tričko
- h) kraťasy
- ch) spodní prádlo
- i) ponožky
- j) boty
- k) taška
- l) ručník
- m) bunda
- n) omotávky⁹⁴
- o) vibrastop⁹⁵

*Pokud byla odpověď n), co dalšího Vám nabídl?
Napište.*

Pomohl Vám prodavač po požádání vyhledat i konkrétní velikosti?

- a) ano
- b) ne

Vysvětloval alespoň v některých případech výhody a vhodnost nabízeného zboží pro Vás?

- a) ano
- b) ne

Vyznal se prodavač v sortimentu prodejny?

- a) ano
- b) ne

Prodejní a komunikační dovednosti

Naslouchal Vám prodavač a zapamatoval si Vaše požadavky?

- a) ano
- b) ne

Pokládal prodavač během výběru doplňující otázky?

- a) ano
- b) ne

Pokud jste odmítl nabídnuté zboží, nabídl Vám jiné?

- a) ano
- b) ne

Vyjadřoval se prodavač během komunikace srozumitelně?

- a) ano
- b) ne

Působil prodavač jako odborník?

- a) ano
- b) ne

Snažil se prodavač o prodej zboží?

- a) pouze podával informace
- b) nabízel, ale bez zájmu o to, zda zboží zakoupím
- c) snažil se zboží prodat

⁹⁴ Doplněno na základě pilotní návštěvy.

⁹⁵ Doplněno na základě pilotní návštěvy.

	d) snažil se prodat za každou cenu	
Měl prodavač trpělivost?	a) ano	b) ne
Byl prodavač příjemný?	a) ano	b) ne
Pokud během doby, kdy Vás obsluhoval, jste se setkali i s dalším zákazníkem, pozdravil ho? (Vyplňujte pouze, pokud se prodavač setkal s dalším zákazníkem. Jinak se proškrtněte.)	a) ano	b) ne
Pokud během doby, kdy Vás obsluhoval, jste se setkali i s dalším zákazníkem, nabídl mu pomoc, poté, co Vás obslouží, pokud ho neobsluhoval někdo jiný? (Vyplňujte pouze, pokud se prodavač setkal s dalším zákazníkem. Jinak se proškrtněte.)	a) ano	b) ne
Rozloučil se s Vámi?	a) ano	b) ne

Zdroj: vlastní zpracování

Obecné pokyny pro Mystery shoppery

Při realizaci Mystery shoppingu je nutno dbát následujících pravidel:

- Návštěvu realizujte nejdříve hodinu po otevření a nejpozději hodinu před zavírací dobou. Dopředu si zjistěte otevírací čas v dané prodejně. Návštěvu bude nutné zrealizovat okamžitě po obdržení pokynu.
- Během realizace celého projektu **nesmí dojít k odhalení** Mystery shoppera, tzn. ani po ukončení Vaší návštěvy! Dotazník nevyplňujte před prodavači.
- Pokud by se ukázalo, že prodejce je člověk, kterého osobně znáte, již dále nepokračujte a kontaktujte manažera projektu.
- Po odevzdání dotazníku buďte týden k dispozici.
- Pokud Vám není cokoliv jasné, kontaktujte manažera projektu.
- Před návštěvou si pečlivě prostudujte Scénář, Pokyny i Záznamový arch a zkuste si návštěvu v prodejně představit, případně krátce natrénovat, abyste věděl, na co se soustředit.
- Dotazník vyplňujte pravdivě a poctivě. Nezkreslujte prosím informace, můžete tím způsobit škodu. Cílem je zjistit skutečný stav a následně zlepšit slabé stránky, proto je důležité poskytnout pravdivé hodnocení. V dotazníku je nutné nevynechávat žádné otázky a doplňovat komentáře tam, kde je to smysluplné. (Pouze u otázek „Pokud během doby, kdy Vás obsluhoval, jste se setkali i s dalším zákazníkem, pozdravil ho? Pokud během doby, kdy Vás obsluhoval,

jste se setkali i s dalším zákazníkem, nabídl mu pomoc, poté, co Vás obslouží, pokud ho neobsluhoval někdo jiný?“ se odpověď vyplňuje pouze v případě, pokud se prodavač setkal s dalším zákazníkem. Jinak se proškrtně.)

- Dotazník odešlete e-mailem okamžitě po realizaci návštěvy.
- Vaše účast v projektu musí zůstat utajena, stejně tak výsledky a závěry z Vaší návštěvy. Nejste oprávněn tyto informace komukoliv sdělovat, stejně tak ukazovat jakékoliv pracovní materiály.
- Návštěvu realizujte sám bez přítomnosti další osoby.
- Do prodejny se dostavte v oblečení sportovního stylu, čistě oblečen a upraven.
- Mystery shopper nesmí být pod vlivem alkoholu či drog či svým chováním anebo vzhledem odvádět pozornost prodavače.

Nábor Mystery shopperů

Agentury najímají v praxi pro realizaci návštěv Mystery shoppery. V tomto výzkumu je Mystery shopperem manažer výzkumu, přesto je třeba ujasnit požadavky na Mystery shoppera a potvrdit, že je manažer výzkumu splňuje.

Aby bylo dosaženo co nejkvalitnějších a též srovnatelných výsledků, měl by mít Mystery shopper sportovní postavu a mělo by se jednat o muže ve věku 20 – 35 let, tedy ve věku, kdy již lidé obvykle vydělávají a často ještě nemají rodinu a mohou investovat do svých zájmů, čímž se přirozeně stávají atraktivní cílovou skupinou pro prodejce a prodavači by právě jim měli věnovat pozornost.

Lze konstatovat, že manažer projektu tyto požadavky splňuje, a proto se může stát Mystery shopperem.

I když je Mystery shopperem sám manažer projektu, všechny postupy a materiály jsou realizovány tak, jako by Mystery shoppeři byli cizí osoby a to proto, aby nedošlo k žádným opomenutím.

Pilotní návštěva a úpravy záznamového archu a scénáře

Na základě pilotní návštěvy byly v záznamovém archu doplněny další dvě možnosti nabízeného zboží – omotávky a vibrastop, jak je u záznamového archu poznamenáno.

Sběr dat kontrola záznamových archů

Sběr dat a kontrola archů proběhla bez problému, proto nebylo nutné provádět opravy. Všechny záznamové archy byly platné.

Analýza dat

Data jsou zde hodnocena za jednotlivé prodejny a následně je provedena komparace kategorií i celkového hodnocení mezi prodejny.

Kategorie hodnocení jsou následující:

- Vzhled prodejny a atmosféra
- Navázání kontaktu s prodejcem
- Nabídka zboží
- Prodejní a komunikační dovednosti (zde i kategorie Zjišťování potřeb, která byla v Záznamovém archu uvedena samostatně, neboť je organizován dle postupu zákazníka v prodejně)

5.2 Prezentace dat a shrnutí hlavních výsledků

5.2.1 Hodnocení jednotlivých prodejen

V **Českých Budějovicích** získala prodejna v kategorii Vzhled prodejny a atmosféra téměř maximální hodnocení, ztratila bod za absenci hudby, která je v prodejnách obvykle slyšet pro zpříjemnění atmosféry, stejně tak v ostatních prodejnách SPORTY, jak ukázal výzkum.

V kategorii Navázání kontaktu s prodejcem ztratila na hodnocení díky tomu, že ačkoliv byl při příchodu Mystery shopper pozdraven, prodavač poté nepřerušil práci, které se věnoval a nechal ho čekat. Přesto se ale Mystery shopper cítil vítaný a vše ostatní včetně vzhledu prodavače i prodejny bylo v pořádku.

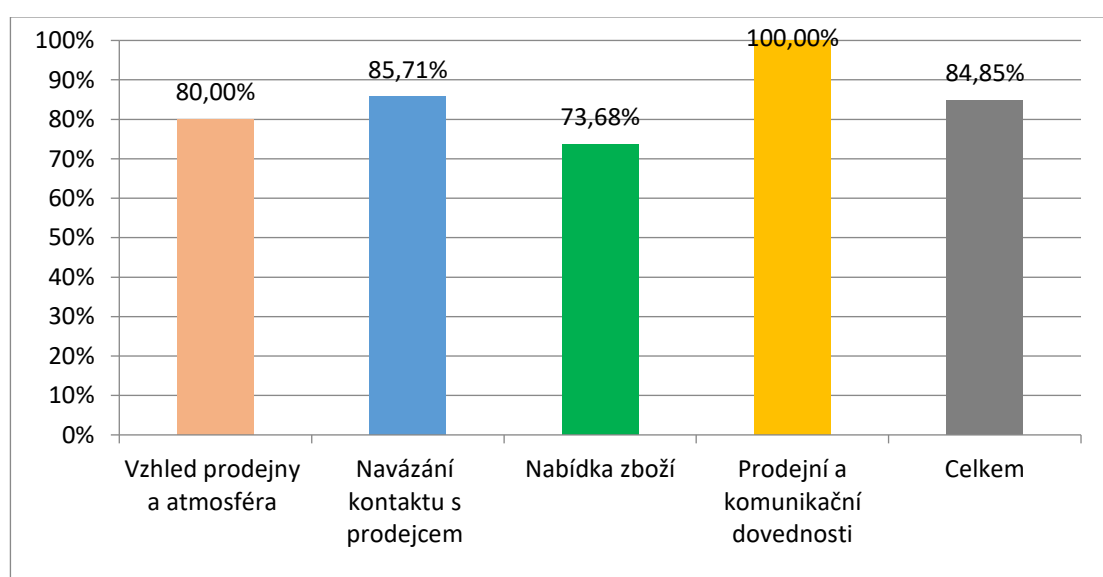
V kategorii nabídka zboží prodejna ztratila na hodnocení, neboť prodavač nenabídl kšiltovku, brýle, spodní prádlo, ručník a bundu. Což je spíše doplňkové zboží. Zboží určené přímo pro poptávaný sport nabídl všechno. V rámci výzkumu ale Mystery shopper poptával vše, co bude při daném sportu potřebovat.

V kategorii prodejní a komunikační dovednosti prodejna získala plný počet bodů. Lze pouze vytknout, že prodavač, ačkoliv zboží skutečně nabízel, nezajímal se již o to, zda bude poté zakoupeno. Chyběl mu finální tah na branku, i když se celou dobu snažil.

Prodavač během obsluhování Mystery shoppera dokázal udržet kontakt i s nově přichozím zákazníkem, kterého zdravil.

Celkem dosáhla prodejna v Českých Budějovicích 84,85 %. Body ztratila na drobných nedostatcích.

Graf 1 Hodnocení výzkumu prodejny v Českých Budějovicích⁹⁶



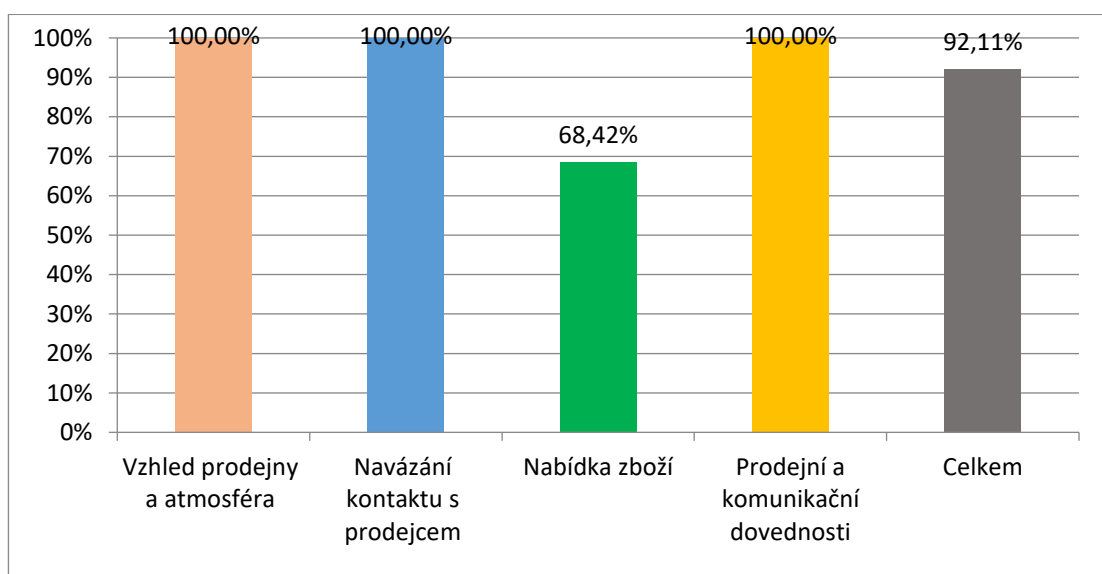
Prodejna v Jindřichově Hradci získal v kategorii Vzhled prodejny a atmosféra maximální hodnocení. Stejně tak v kategoriích Navázání kontaktu s prodejcem a Prodejní a komunikační dovednosti.

Prodavač během obsluhování Mystery shoppera dokázal udržet kontakt i s nově přichozím zákazníkem, kterého zdravil a přislíbil mu následnou pomoc.

Prodejna ztratila body v kategorii Nabídka zboží. Prodavač nenabídl žádné doplňkové zboží, ale ani tašku. Díky tomu získala prodejna celkově 92,11 %.

⁹⁶ Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2 Hodnocení výzkumu prodejny Jindřichův Hradec⁹⁷



Prodejna v Písku získala nejvíce bodů v kategorii Vzhled prodejny a atmosféra. Vytknout lze v této kategorii neuspořádané zboží v regálech. Například rakety na tenis byly umístěny pod cedulí s nápisem rakety na badminton.

Navázání kontaktu s prodejcem je hodnoceno 42,86 %. Ačkoliv byli na prodejně přítomni dva prodavači, ani jeden Mystery shoppera nezaregistroval a při příchodu nepozdravil. Mystery shopper musel oslovit po chvíli sám prodavače, který stál uprostřed prodejny a věnoval se činnosti s telefonem. Prodavač nebyl upravený a Mystery shopper se při kontaktu s ním necítil být v prodejně vítán.

V kategorii Nabídka zboží získala prodejna nízké hodnocení – 10,53 %. Prodavač nabídnul pouze raketu a míčky.

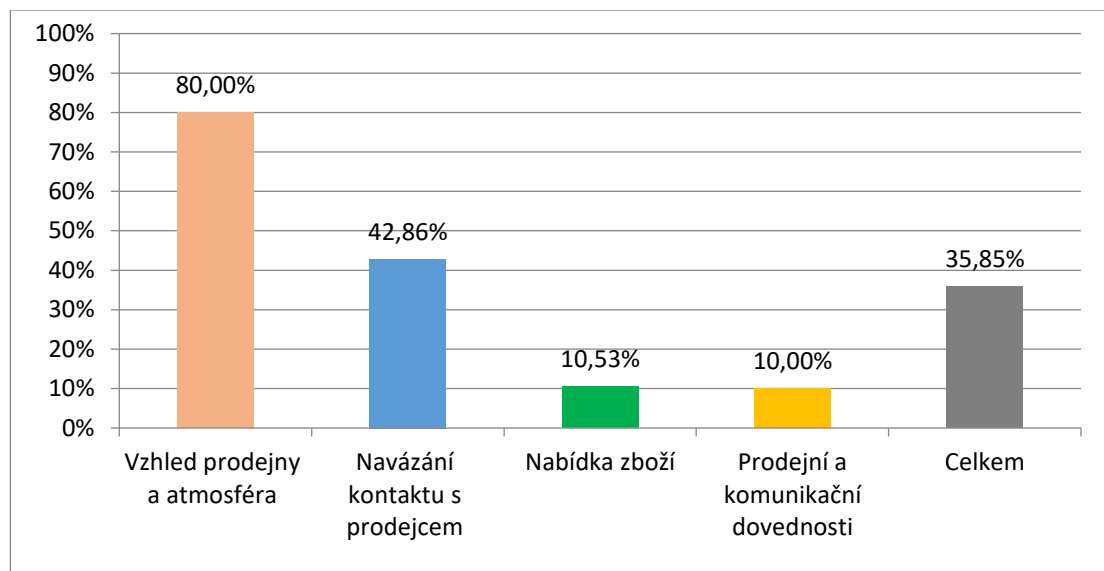
Podobně nízké hodnocení získala prodejna i v kategorii Prodejní a komunikační dovednosti 10,00 %. Ačkoli prodavač naslouchal potřebám Mystery shoppera, sám potřeby nezjišťoval, nepokládal žádné otázky. Když Mystery shopper záměrně některé zboží odůvodněně odmítl, nebyla mu nabídnuta žádná náhrada. Ani na požádání nepomohl vyhledat velikosti. Nevyznal se v sortimentu prodejny a nedával žádná doporučení. Nesnažil se prodat, podával pouze informace. Nepůsobil jako odborník.

⁹⁷ Zdroj: Vlastní výzkum

Nebyl příjemný ani trpělivý. Na nově příchozí zákazníky nereagoval a s Mystery shopperem se v závěru nerozloučil.

Z důvodu výkonu prodavače získala prodejna hodnocení pouze 35,85 %.

Graf 3 Hodnocení výzkumu prodejny v Písku⁹⁸



Prodejna ve Strakonících získala maximální hodnocení v kategoriích Vzhled prodejny a atmosféra a Navázání kontaktu s prodejcem.

V kategorii Nabídka zboží prodejna ztratila na hodnocení díky malému počtu nabídnutých produktů. Kromě absence nabídky doplňkových produktů, které se dají využít i na jiné sporty, prodavač nenabídl i pro tenis typické vybavení jako je čelenka, omotávky, vibrastop.

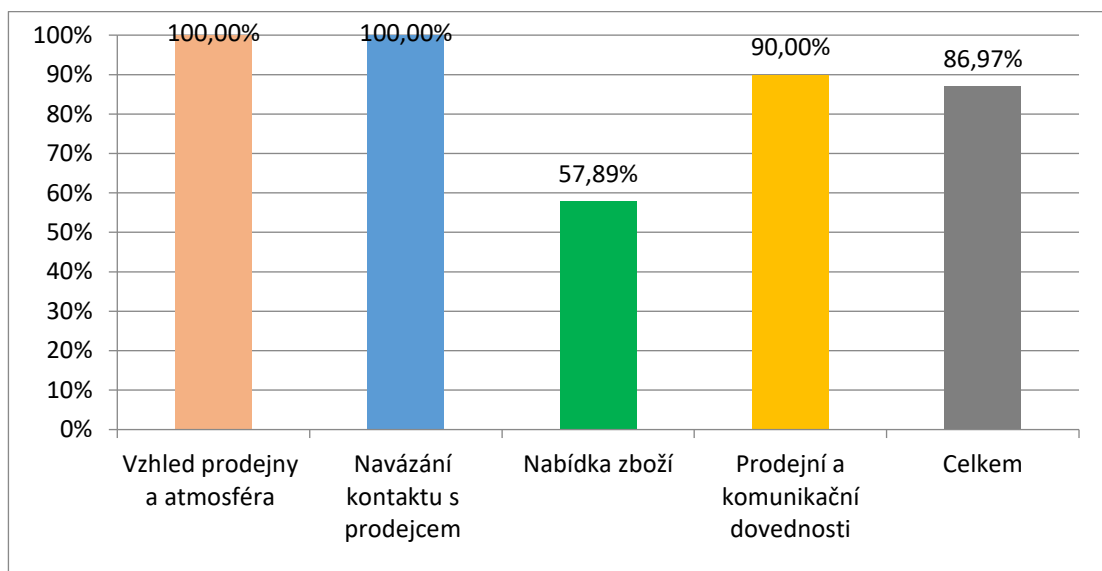
V kategorii Prodejní a komunikační dovednosti získala prodejna 90 %. Vytknout lze, že měl prodavač malou trpělivost, a ačkoliv se snažil prodat, již se nezajímal o to, co si Mystery shopper skutečně zakoupí.

Prodavač během obsluhování Mystery shoppera dokázal udržet kontakt i s nově příchozím zákazníkem a přislíbil mu následnou pomoc.

Prodejna ve Strakonících získala celkem 86,97 %.

⁹⁸ Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4 Hodnocení výzkumu prodejny ve Strakonících⁹⁹

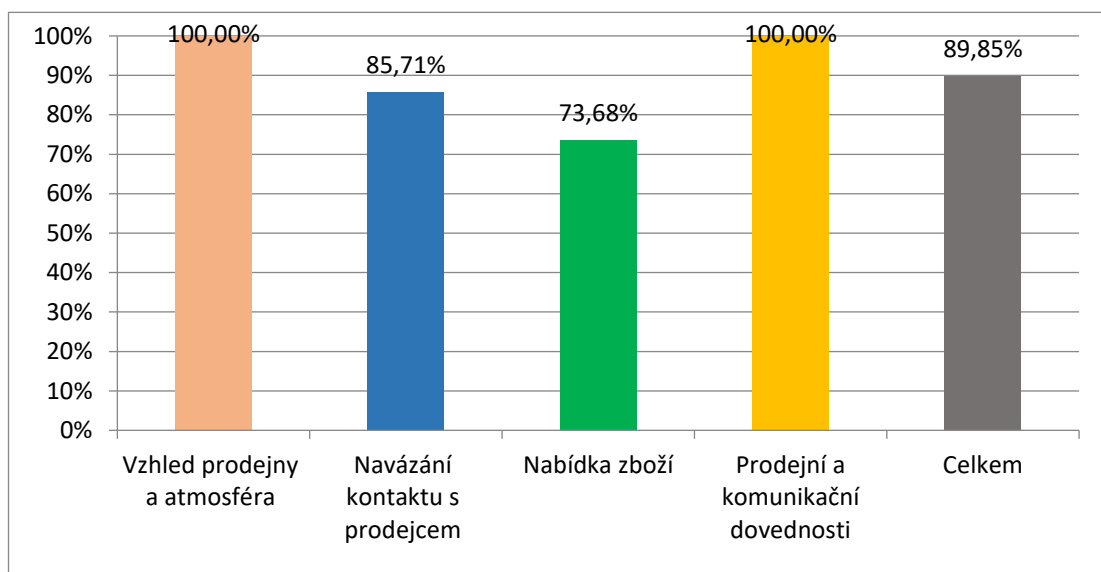


Prodejna v Táboře získala maximální hodnocení v kategoriích Vzhled prodejny a atmosféra a Prodejní a komunikační dovednosti.

V kategorii Navázání kontaktu s prodejcem lze vytknout, že Mystery shopperovi byla nabídnuta pomoc ihned po příchodu. Takového chování může zákazníka dle odborníků odstrašit, a proto by měli prodavači nejdříve pozdravit a po chvíli až nabídnout pomoc. V ostatních hodnocených aspektech byla úroveň nabídnutých služeb na velmi dobré úrovni. Prodejna má velmi dobrý design a atmosféru, jde o samostatný objekt, ve kterém je prodejna umístěna s dostatkem parkovacích míst pro zákazníky.

⁹⁹ Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 5 Hodnocení výzkumu prodejny v Táboře¹⁰⁰

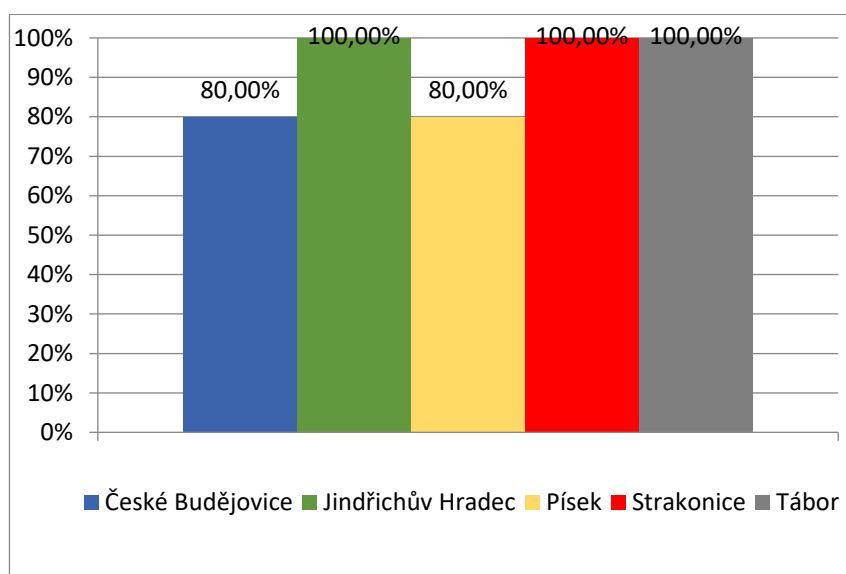


5.2.2 Komparace prodejen dle kategorií a vyhodnocení kategorií

Závěrečnou etapou hodnocení provedeného výzkumu je komparace jednotlivých prodejen podle zkoumaných kritérií. Nejlépe ze všech byla hodnocena kategorie Vzhled prodejny a atmosféra. V této kategorii dosáhly prodejny průměrného hodnocení 92,00 %. Hodnocení bylo sníženo pouze v Českých Budějovicích, kde nehrála hudba a v Písku, kde nebylo uspořádané zboží v regálech.

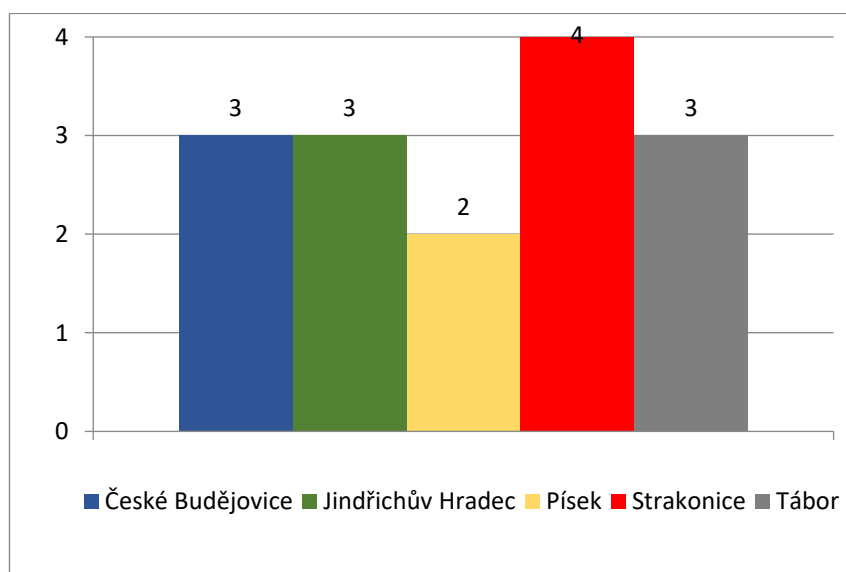
¹⁰⁰ Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 6 Komparace prodejen – kritérium Vzhled prodejny a atmosféra¹⁰¹



Po vstupu do prodejny viděl Mystery shopper v průměru 3 prodavače, vždy alespoň 2.

Graf 7 Komparace prodejen – kritérium Počet prodavačů po vstupu do prodejny¹⁰²



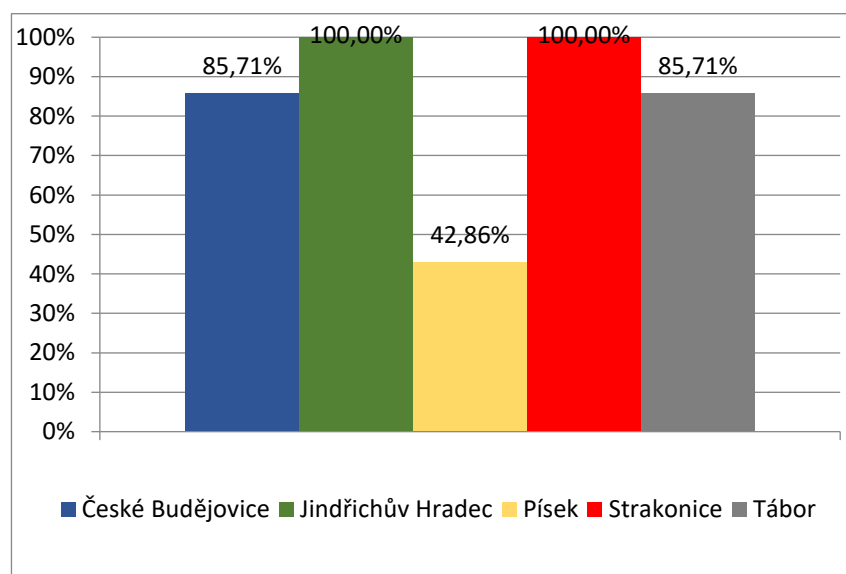
V kategorii Navázání kontaktu s prodejcem dosáhly prodejny v průměru hodnocení 82,86 %. Slabiny byly zaznamenány v Českých Budějovicích, kde prodavač nechal Mystery shoppera čekat a věnoval se jiné práci v prodejně, v Táboře, kde byl

¹⁰¹ Zdroj: Vlastní výzkum

¹⁰² Zdroj: Vlastní výzkum

prodavač naopak příliš horlivý a s nabídkou pomoci na Mystery shoppera ihned vystartoval po jeho příchodu a nenechal ho se po pozdravu v prodejně krátce porozhlédnout. Velké nedostatky byly zjištěny v Písku, kde prodavač o Mystera nejevil prakticky žádný zájem. Naprosto skvělou praxi převedl prodejní personál v Jindřichově Hradci a Strakonících, kde Mystery shoppera ihned po příchodu pozdravili, čímž mu dali najevo, že o něm vědí a po krátkém porozhlédnutí po prodejně přišli nabídnout pomoc.

Graf 8 Komparace prodejen – kritérium Navázání kontaktu s prodejcem¹⁰³



Celkově nejnižší hodnocení získaly prodejny v kategorii Nabídka zboží – v průměru 56,84 %. Nejlépe si vedly České Budějovice a Tábor. Nadpoloviční hodnocení měly potom zbylé prodejny, kromě Písku, kde podal prodavač silně podprůměrný výkon a dosáhl tak hodnocení pouze 10,53 %.

Nízké hodnocení kategorie bylo způsobeno jednak tím, že prodavači často zapomínali nabídnout hlavní sortiment (tzn. specifický pro daný sport), ale i doplňkový, ačkoliv byl vyloženě poptáván (tzn. produkty, které lze použít i na jiné sporty – oblečení, toaletní potřeby). Celkově mohli prodavači nabídnout 16 druhů produktů. Nejlépe hodnocení jich nabídli 11. Ostatní 8 – 10 a nejhůře hodnocený pouze 2.

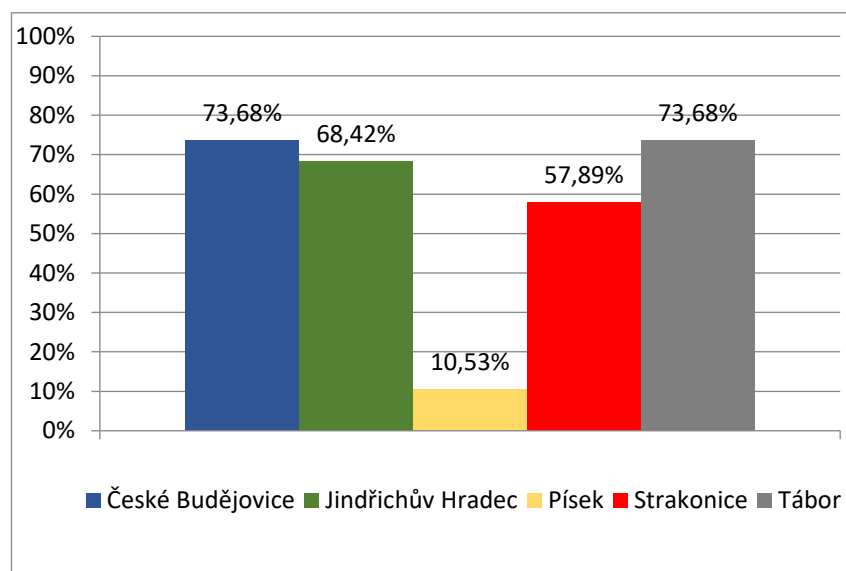
Prodavač v Písku nabídl pouze raketu a míčky. Ze základního sortimentu zapomínali prodavači na omotávky a vibrastop.¹⁰⁴ Z doplňkového sortimentu nenabídl

¹⁰³ Zdroj: Vlastní výzkum

¹⁰⁴ Za základní sortiment, tedy specifický pro daný sport - tenis, který bude začátečník potřebovat, pro daný sport – lze považovat tyto produkty: tenisová raketa, míčky, potítka, omotávky, vibrastop. Za doplňkový, lze považovat takový, který je využitelný i pro další sporty: kšiltovka, čelenka, brýle, tričko, kraťasy, spodní prádlo (myšleno funkční sportovní prádlo), ponožky, boty, taška ručník, bunda.

nikdo spodní prádlo a bundu. Ručník a kšiltovka napadla vždy pouze jednoho prodavače. Tašku a ponožky nabídli vždy pouze 3 prodavači z 5. Na čelenku, tričko, kraťasy a body si vzpomněli čtyři prodavači, tedy všichni, pokud pomineme případ Písku.

Graf 9 Komparace prodejen – kritérium Nabídka zboží¹⁰⁵

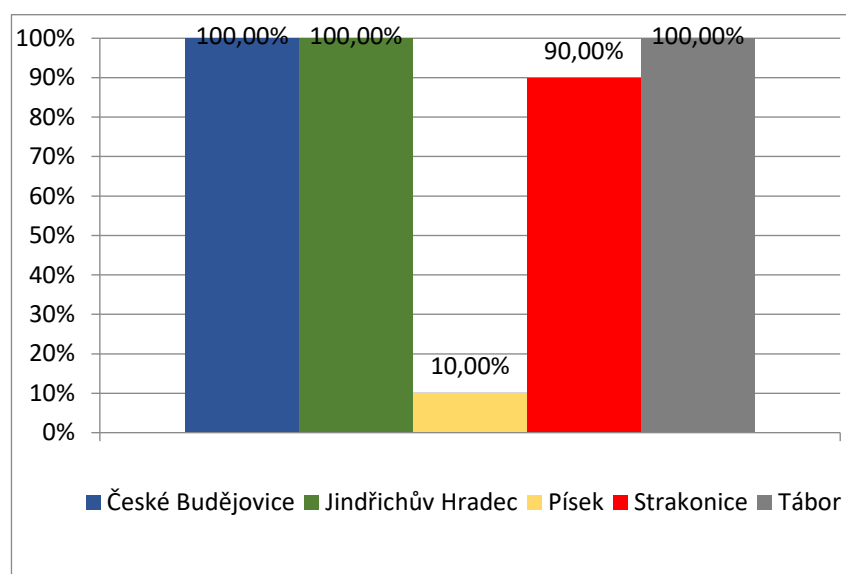


V kategorii Prodejní a komunikační dovednosti dosáhly prodejny průměrného hodnocení 80 %. Celkový průměr však zkresluje prodejna v Písku, která je případem extrému, kdy prodavač dosáhl svým osobním výkonem hodnocení pouze 10 %, zatímco hodnocení ostatních se pohybovalo mezi 90 – 100 %. Pokud bychom z hodnocení vyjmuli tento případ, dosáhly by prodejny průměrného hodnocení 97,50 % a kategorie by potom byla nejlépe hodnocenou. Prodavač v Písku pouze podával informace. V prodejnách v Českých Budějovicích a ve Strakonících prodavači zboží nabízeli, ačkoliv bez zájmu o to, zda Mystery shopper zboží skutečně zakoupí. Nejvíce se snažili prodavači v Jindřichově Hradci a v Táboře, kteří měli i zájem zboží prodat. Lze konstatovat, že kromě případu Písku, prodavači ve všech prodejnách s drobnými výjimkami předváděli nejlepší praxi. Zjišťovali potřeby Mystery shoppera. Naslouchali mu a jeho požadavky si zapamatovali. Pokládali Mystery shopperovi doplňující otázky a pokud odmítl nabídnuté zboží z nějakého důvodu, nabídli mu náhradní. Vyjadřovali se srozumitelně a působili jako odborníci, měli trpělivost, byli příjemní a na závěr se rozloučili.

¹⁰⁵ Zdroj: Vlastní výzkum

Prodejní personál ve třech z pěti případů (České Budějovice, Jindřichův Hradec a Strakonice) navíc zvládal péči o nově příchozí zákazníky. Prodavač buď nového zákazníka pozdravil anebo mu nabídl pomoc poté co obslouží Mystery shoppera. Prodavač v Jindřichově Hradci předvedl nejlepší praxi, když nového zákazníka pozdravil a poté ho ujistil, že se mu bude ihned po obsloužení dříve příchozího zákazníka věnovat.

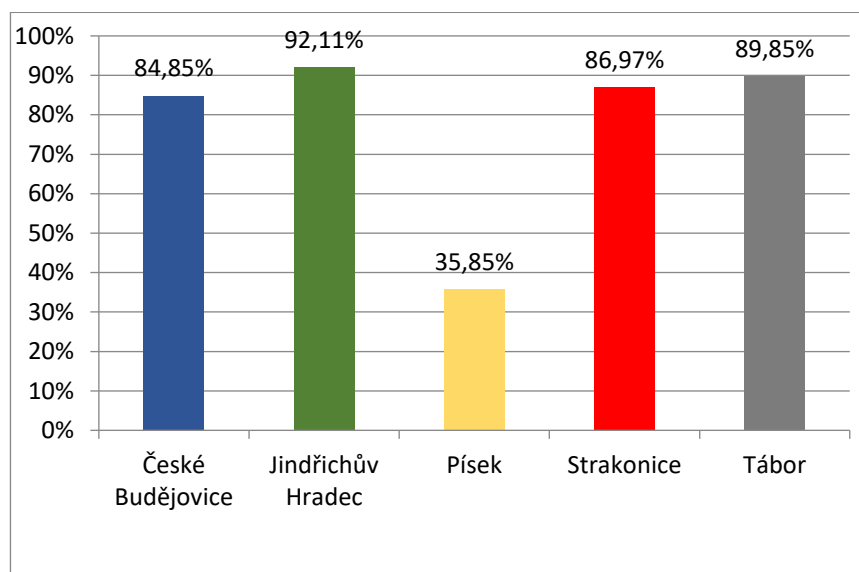
Graf 10 Komparace prodejen – kritérium Prodejní a komunikační dovednosti¹⁰⁶



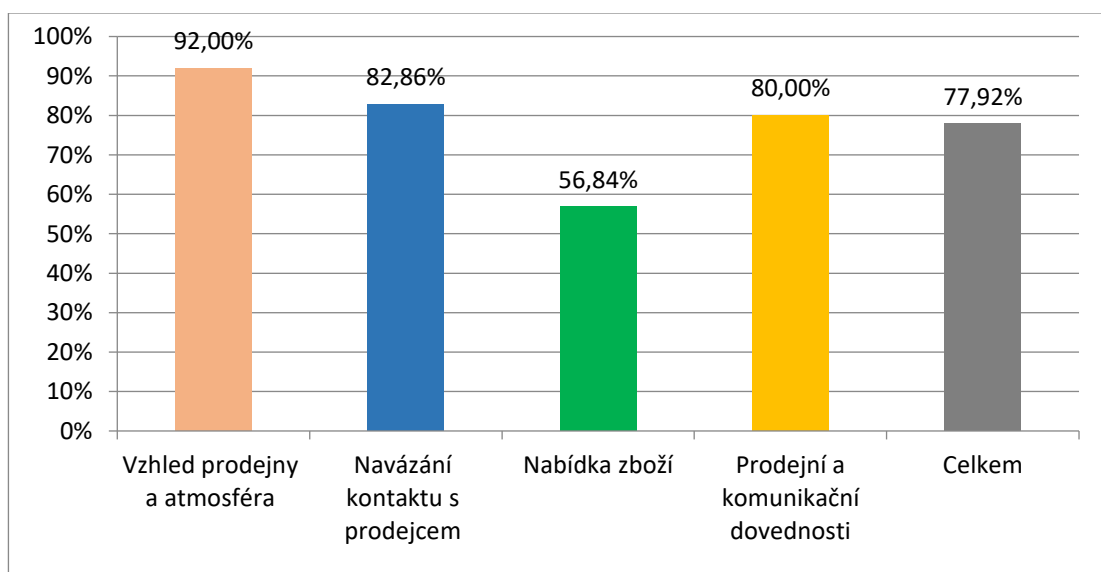
Ze všech prodejen si vedla nejlépe prodejna v Jindřichově Hradci, dále prodejny v Táboře, Strakonících a v Českých Budějovicích. Jejich výkony se pohybovaly od 84,86 % do 92,11 %. Extrémem je případ Písku, který dosáhl hodnocení pouze 35,85 %. Celkový průměr za všechny prodejny a všechny kategorie je 77,92 %. Pokud bychom vyjmuli z hodnocení Písek jako případ extrému, bylo by celkové hodnocení 88,44 %.

¹⁰⁶ Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 11 Celkové hodnocení prodejen¹⁰⁷



Graf 12 Celkové hodnocení podle jednotlivých kritérií (průměr za prodejny)¹⁰⁸



5.2.3 Shrnutí a závěry výzkumu

Z komparace prodejen vyplynulo, že celkově dosáhly prodejny vysokého hodnocení od 84,86 % do 92,11 %. Výjimkou je prodejna v Písku, která díky velmi

¹⁰⁷ Zdroj: Vlastní výzkum

¹⁰⁸ Zdroj: Vlastní výzkum

slabým výkonům prodavače získala pouze 35,85 %. Kromě tohoto případu se tedy výkony prodejního personálu v jednotlivých prodejnách příliš nelišily.

Z vyhodnocení jednotlivých kategorií vyplynulo, že společnost nemá problémy se **vzhledem prodejen a atmosférou**. V této oblasti byly zjištěny jen menší nedostatky.

Po vstupu do prodejny viděl Mystery shopper v průměru 3 prodavače, resp. vždy alespoň 2.

Určité nedostatky byly zjištěny v kategorii **Navázání kontaktu s prodejcem**, ale i tak dosáhly prodejny v průměru vysokého hodnocení 82,86 %. V jednom případě nechal prodavač Mystery shoppera čekat a věnoval se jiné práci v prodejně (České Budějovice) a v dalším případě naopak ihned vystartoval po jeho příchodu a nenechal ho se po pozdravu v prodejně krátce porozhlédnout (Tábor). V této kategorii se výrazně odlišil svým výkonem prodavač v Písku, který neprojevoval o Mystery shoppera žádný zájem a naprosto ho ignoroval.

Celkově nejnižší hodnocení získaly prodejny v kategorii **Nabídka zboží** – v průměru 56,84 %. Výkony prodejen byly opět srovnatelné s výjimkou Písku, který s hodnocením 10,53 %, zcela selhal. Nízké hodnocení kategorie bylo způsobeno jednak tím, že prodavači často zapomínali nabídnout hlavní sortiment (tzn. specifický pro daný sport), ale i doplňkový, ačkoliv byl vyloženě poptáván (tzn. produkty, které lze použít i na jiné sporty – oblečení, toaletní potřeby). Celkově mohli prodavači nabídnout 16 druhů produktů. Nejlépe hodnocení jich nabídli 11. Ostatní 8–10 a nejhůře hodnoceny pouze 2.¹⁰⁹

V kategorii **Prodejní a komunikační dovednosti** by prodejny dosáhly velmi vysokého průměrného hodnocení 97,50 % a kategorie by byla nejlépe hodnocenou nebýt Písku, ten svým nízkým výkonem snížil průměr na 80 %. Lze shrnout, že kromě zmíněného případu Písku, prodavači ve všech prodejnách s drobnými výjimkami předváděli nejlepší praxi, zjišťovali potřeby Mystery shoppera. Naslouchali mu a jeho požadavky si zapamatovali. Pokládali Mystery shopperovi doplňující otázky a pokud odmítl nabídnuté zboží z nějakého důvodu, nabídli mu náhradní. Vyjadřovali se srozumitelně a působili jako odborníci, měli trpělivost, byli příjemní a na závěr

¹⁰⁹ Za základní sortiment, tedy specifický pro daný sport - tenis, který bude začátečník potřebovat, pro daný sport – lze považovat tyto produkty: tenisová raketa, míčky, potítka, omotávký, vibrastop. Za doplňkový, lze považovat takový, který je využitelný i pro další sporty: kšiltovka, čelenka, brýle, tričko, kraťasy, spodní prádlo (myšleno funkční sportovní prádlo), ponožky, boty, taška ručník, bunda.

se rozloučili. Kromě toho s výjimkou Písku a Tábora zvládali i péči o nově příchozí zákazníky.

Výzkum za pomoci metody Mystery shopping v prodejnách SPORTY v regionu jižních Čech ukázal, několik hlavních zjištění:

- prodejní servis je kvalitní,
- existují drobné rezervy, které však mohou být způsobeny např. neznalostí „nejlepší praxe“ u prodavačů (např. příliš horlivý přístup),
- mezi personálem však existuje výjimka, jejíž výkon je zcela nedostatečný (prodavač v Písku),
- v oblasti nabídky zboží mají prodavači rezervy, protože nenabízeli zdaleka všechny produkty, které mohli, což může být způsobeno např. tím, že a) se dostatečně neorientují ve sportech, resp. v sortimentu b) nejsou dostatečně motivováni k dosahování obratu, c) existují jiné např. časové překážky, aby nabídli zákazníkovi vše, co mohou, d) nevědí, že se to od nich očekává.

6 Doporučení

Na základě zjištění získaných ve výzkumu, který byl realizován za pomoci metody Mystery shopping v prodejnách SPORTY v regionu jižních Čech, lze společnosti doporučit několik změn.

Manuál pro prodavače s ukázkami nejlepší praxe

Vzhledem k tomu, že existují drobné rezervy, které však mohou být způsobeny např. neznalostí „nejlepší praxe“ u prodavačů (např. příliš horlivý přístup), by bylo vhodné prodavačům předložit manuál, který by tuto praxi srozumitelně prezentoval. Prodavač si nemusí např. uvědomit, že tím, že po zákazníkovi hned ve dveřích prodejny „vystartuje“ s nabídkou pomoci, ho může odradit, anebo, že zákazníkovi může být nepříjemné chodit s dotazy vyrušovat prodavače, který pokračuje s vykládáním zboží a raději potom od nákupu upustí, anebo, že je dobré dalšího zákazníka alespoň pozdravit, když se mu prodavač nemůže ihned věnovat z důvodu péče o zákazníka, který přišel dříve tak, aby se cítil v prodejně vítán a vyčkal na servis. Manuál by měl jistě obsahovat i pokyny k nabízení kompletní škály produktů jak základního, tak doplňkového sortimentu, neboť výzkum odhalil nedostatky v této oblasti.

Kontrolní Mystery shopping

Ukázalo se, že existuje výjimka, která podává zcela nízký výkon. V praxi se může takovýchto výjimek vyskytovat i více. Z toho důvodu by bylo pro společnost přínosné, provádět kontrolní Mystery shopping u každého zaměstnance. Nejlépe po jeho zaučení tak, aby jednak společnost měla informace o kvalitě servisu a nepřicházela o zisk jeho nízkou úrovní a také proto, aby sám zaměstnanec měl zpětnou vazbu a věděl, na co se zaměřit, či co špatně při školení pochopil. Mystery shopping by měl být realizován až po zavedení Manuálu pro prodavače, který jasně stanoví, jaké chování je očekáváno.

Konfrontace hodnocení nabídky zboží s prodavači x Mystery shopping zaměřený na nabídku zboží

Vzhledem k tomu, že výzkum ukázal, že prodavači mají rezervy v oblasti nabídky zboží, protože nenabízejí vše, co by mohli (jak základní, tak doplňkový sortiment), je třeba zjistit příčinu a odstranit ji, protože tím společnost přichází o zisky.

Jako možné příčiny se nabízejí např. tyto důvody:

- a) dostatečně se neorientují ve sportech, sortimentu sportovních potřeb,
- b) nejsou dostatečně motivováni k dosahování obrátu,
- c) existují jiné např. časové překážky, aby nabídli zákazníkovi vše, co mohou,
- d) nevědí, že se to od nich očekává atd.

Jako možná metoda připadá v úvahu alespoň v první fázi konfrontace výsledku hodnocení nabídky zboží s jednotlivými prodavači. Cílem by bylo zjištění, proč nenabízeli jednotlivé položky. To by bylo možné ale pouze v krátké době (nejlépe týž den) po realizaci Mystery shoppingu. Tuto metodu lze ale považovat pouze za základní a samostatně nebude fungovat. I když bude rozhovor provádět externista, bude již odhalena totožnost prodavače a ten může záměrně utajovat fakta. Např. se nedá očekávat, že přizná, že se dostatečně neorientuje ve sportech anebo, že ho práce nebaví.

Z toho důvodu se jeví jako přínosnější konfrontací neodtajňovat proběhlý výzkum a **zrealizovat samostatný Mystery shopping zaměřený na nabídku zboží v kombinaci s technikou hloubkového rozhovoru**, jehož cílem by bylo zjištění, proč nebyly nabídnuty všechny produkty sledovaného sortimentu, které připadají v úvahu, tedy kompletní sortiment. Tento výzkum by měl být anonymní s tím, že by byl ihned po skončení rozhovoru odtajen, výzkumník by se představil a prokázal pověřením společnosti realizovat výzkum, přičemž by nejdříve prodavače ujistil, že se jedná o anonymní výzkum a nemůže být nijak společností postížen a dále by realizoval hloubkový výzkum formou řízeného rozhovoru s prodavačem tak, aby prodavači nepředkládal možné odpovědi, protože by mohly být použity jako únikové, ale snažil se z odpovědí prodavače vyčíst pravé důvody.

Po zjištění příčin nenabízení kompletního sortimentu, je třeba provést **opatření**, která by je odstranila (v prvé řadě upozornění na tuto požadovanou prodejní praxi v manuálu pro prodavače a dále např. školení o sportech, změny v systému odměň atd.)

Závěr

Cílem práce bylo pomocí metody Mystery shopping zkoumat kvalitu prodejního personálu a poskytovaného servisu v prodejnách sportovních potřeb SPORTY v jižních Čechách, odhalit slabá místa a doporučit zlepšení. Dílčím cílem bylo porovnání kvality služeb u jednotlivých, zkoumaných prodejen.

Společnost SPORTY je přední maloobchodní prodejce zaměřený na sportovní vybavení, oblečení a obuv pro všechny věkové kategorie. Společnost provozuje kamenné prodejny po celé republice i e-shop. V jejím sortimentu je kompletní nabídka lyží, lyžařského vybavení, potřeb pro fotbal, halové a raketové sporty, běh nebo fitness, cyklistiku, in-line, turistiku, vodní sporty. SPORTY nabízí také rotopedy a posilovací stroje, oděvy a potřeby pro volný čas a mnoho dalšího. Sportovní oblečení a vybavení nabízí jak pro dospělé, tak pro děti.

Bakalářská práce byla rozdělena na teoretickou a praktickou část. Teoretická část je literární rešerší a objasnila základní pojmy, postupy a metody, které byly dále použity k řešení úkolu v praktické části. Obsahuje také kapitolu, která se zabývá osobním prodejem a shrnuje poznatky o tom, jak by měl být prodejní servis, prodej prováděn, tedy popisuje příklady nejlepší praxe a současně možné slabiny. V praktické části byl realizován vlastní výzkum za pomoci metody Mystery shopping. Vyhodnocení bylo provedeno za jednotlivé prodejny dle jednotlivých kritérií, dále i souhrnně za jednotlivé kategorie. Následně byla provedena komparace mezi zkoumaným prodejny a komparace mezi hodnocením jednotlivých kategorií. V závěru výzkumu jsou shrnuty hlavní fakta.

Výzkum dospěl k několika hlavním zjištěním, a to že prodejny dosáhly celkově vysokého hodnocení s výjimkou prodejny v Písku, díky velmi slabým výkonům sledovaného prodavače. Kromě tohoto případu se výkony prodejního personálu v jednotlivých prodejnách příliš nelišily.

Společnost nemá problémy se vzhledem prodejen a atmosférou. Určité nedostatky byly zjištěny v kategorii v procesu navázání kontaktu s prodejcem, ale jednalo se o drobnosti. Snaha prodavačů během celého prodejního procesu je velká. Mají i znalosti sortimentu, vyznají se v prodejně, působí jako odborníci. Zvládají péči o více zákazníků současně. Mají výborné komunikační dovednosti a snaží se více či méně zboží doporučit a prodat. Větší nedostatky byly zjištěny pouze v rámci samotné nabídky zboží.

Prodejní personál totiž často zapomínal nabídnout jak položky hlavního sortimentu určeného pro daný sport, s kterým chtěl zákazník v roli Mystery shoppera začínat, a na který si vybíral vybavení, ale i doplňkový sortiment, který Mystery shopper také poptával.

Na základě těchto zjištění byla navržena opatření ke zlepšení. Společnost by měla určitě mít Manuál pro prodavače s ukázkami nejlepší praxe, aby prodejní personál věděl, jak má vypadat správný prodejní servis, co je od něj očekáváno. Tím by se odstranily drobné zjištěné nedostatky. Tento manuál by měl také obsahovat pokyny k nabízení kompletní škály produktů, což by mělo přispět k odstranění dalších nedostatků.

Společnost by dále měla provádět kontrolní Mystery shopping, aby včas odhalila jednotlivce, kteří podávají nedostatečné výkony, jak bylo zjištěno na prodejně v Písku. Kontrolní Mystery shopping by plnil i funkci zpětné vazby pro samotného prodavače.

Vhodné by bylo též zrealizovat samostatný Mystery shopping v kombinaci s technikou hloubkového rozhovoru, který by byl zaměřený na nabídku zboží a jehož cílem by bylo zjištění příčin, proč prodejní personál nenabízí veškeré produkty. Po zjištění příčin je třeba provést vybraná opatření (v první řadě však již zmíněné upozornění na tuto požadovanou prodejní praxi v manuálu pro prodavače a dále např. školení o sportech, změny v systému odměňování atd.).

Seznam použitých zdrojů

Literární zdroje

1. BÖHM a kol, 2005 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999.
2. BUREŠ, I., ŘEHULKA, P. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka aneb CRM v digitálním věku*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2001, 158 s. ISBN 807261-056-2.
3. BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R. *Mystery shopping*: 1. vyd. Opava : Prolegomena. Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.
4. FILIPOVÁ, A. *Umění prodávat*. 3. doplněné vydání. Praha : Grada Publishing, 2011, 206 s. ISBN 80-2473-511-3, s. 43.
5. FORET, M. *Marketingová komunikace*. 3. vydání. Brno : Computer Press, 2011, 134 s. ISBN 978-80-251-3432-0.
6. FORET, M. *Marketingový průzkum*. 1. vydání. Brno : Computer Press, 2008, 121 s. ISBN 978-80-251-2183-2.
7. FORET, M. *Marketingový průzkum*. 2. aktualizované vydání. Brno : BizBooks, 2012, 116 s. ISBN 978-80-265-0038-4.
8. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha : Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
9. KELLER, K., L. *Strategické řízení značky*. Praha : Grada Publishing, 2007, 800 s. ISBN 80-2471-481-7.
10. KERLINGER, 1972 In REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009, 184 s. ISBN 80-2473-006-5.
11. KOZEL, R. a kol. *Moderní Marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
12. KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2011, 304 s. ISBN 80-2473-527X.
13. MALÝ, V. *Marketingový výzkum, Teorie a praxe*. Praha : Oeconomica, 2008, 182 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
14. MIŠOVIČ, J. a kol. *Od A do Z ve výzkumech veřejného mínění*. Praha : Orego, 2010, 239 s. ISBN 978-80_86741_94-9.

15. PARASURAMAN, ZEITHAML, BERRY, 1988 In WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, ISSN 18015999.
16. REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing, 2009, 184 s. ISBN 80-2473-006-5.
17. SPÁČIL, A. *Péče o zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2003, 116 s. ISBN 80-247-0514-1, s. 79.
18. WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha : Fakulta sociálních věd UK, 2008, 28 s. ISSN 18015999.
19. ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum: metodologie a aplikace: pro inženýrské studium na VŠE Praha*. Praha : Oeconomica, 2003, 171 s. ISBN 80-245-0615-7.

Elektronické zdroje

20. Different types of Mystery shopping. [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <http://www.retailtrack.com/mystery-shopping-types.htm>.
21. ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics [online]. [cit. 2017-06-25]. Dostupné z: https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_English_.pdf.
22. ISO 20252:2012(en) Market, opinion and social research — Vocabulary and service requirements [online]. [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:20252:ed-2:v1:en>.
23. Mystery Shopping. [online]. [cit. 2017-06-21]. Dostupné z http://www.recourse.cz/mystery_shopping.htm.
24. Mystery Shopping [online] [cit. 2017-06-25]. Dostupné z <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>.
25. Mystery Shopping [online] [cit. 2017-06-26]. Dostupné z <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>.
26. Mystery shopping je na vzestupu. [online] [cit. 2017-06-26]. Dostupné z <http://byznys.ihned.cz/c1-59415980-mystery-shopping-jena-postupu>.
27. O Mystery shoppingu. [online]. [cit. 2017-06-20]. Dostupné z <http://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>.
28. O SIMAR [online]. [cit. 2017-06-26]. Dostupné z: <http://simar.cz/o-simar.html>

29. O společnosti. [online] [cit. 2017-07-27]. Dostupné z WWW:
<https://www.sportisimo.cz/o-spolecnosti/>.

Seznam zkratek

B2B	Bussiness to Bussiness
ESOMAR	European Society for Opinion and Market Research
MS	Mystery shopping
PR	Public Relations

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1 Fáze Mystery shopping dle Böhma	26
---	----

Seznam tabulek

Tabulka 1 Scénář.....	37
-----------------------	----

Tabulka 2 Záznamový arch.....	38
-------------------------------	----

Seznam grafů

Graf 1 Hodnocení výzkumu prodejny v Českých Budějovicích.....	44
---	----

Graf 2 Hodnocení výzkumu prodejny Jindřichův Hradec	45
---	----

Graf 3 Hodnocení výzkumu prodejny v Písku	46
---	----

Graf 4 Hodnocení výzkumu prodejny ve Strakonících.....	47
--	----

Graf 5 Hodnocení výzkumu prodejny v Táboře	48
--	----

Graf 6 Komparace prodejen – kritérium Vzhled prodejny a atmosféra.....	49
--	----

Graf 7 Komparace prodejen – kritérium Počet prodavačů po vstupu do prodejny.....	49
--	----

Graf 8 Komparace prodejen – kritérium Navázání kontaktu s prodejcem.....	50
--	----

Graf 9 Komparace prodejen – kritérium Nabídka zboží.....	51
--	----

Graf 10 Komparace prodejen – kritérium Prodejní a komunikační dovednosti	52
--	----

Graf 11 Celkové hodnocení prodejen	53
--	----

Graf 12 Celkové hodnocení podle jednotlivých kritérií (průměr za prodejny).....	53
---	----