

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra managementu a marketingu



Bakalářská práce

**Využití Mystery shoppingu při hodnocení
maloobchodních služeb v prodejnách společnosti**

Lindt & Sprüngli CEE s.r.o.

Veronika Hájková

© 2024 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Veronika Hájková

Podnikání a administrativa

Název práce

Využití Mystery shoppingu při hodnocení maloobchodních služeb v prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o.

Název anglicky

The Use of Mystery Shopping in Evaluating Retail Services in the Stores of Lindt & Sprüngli CEE s.r.o.

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň maloobchodních služeb v prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o s využitím metody Mystery shoppingu. V případě zjištění nedostatků budou následně navržena doporučení pro zlepšení jejich kvality.

Metodika

Práce bude rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části budou na základě studia odborné literatury sumarizována teoretická východiska bakalářské práce. Hlavní pozornost zde bude věnována oblasti marketingového výzkumu a Mystery shoppingu.

V praktické části bude provedeno zhodnocení úrovně maloobchodních služeb ve vybraných prodejnách řetězce Lindt & Sprüngli CEE s.r.o. v Praze. K tomuto účelu bude využito metody Mystery shoppingu. V případě zjištění nedostatků budou následně navržena doporučení pro zlepšení kvality služeb poskytovaných zaměstnanci dané společnosti. Při zpracování BP budou dále využity obecné vědní metody: analýza, syntéza, dedukce, indukce, analogie a srovnávání.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

Kvalita zákaznických služeb, marketingový výzkum, mystery shopping, mystery shopper, standardy kvality, zákaznická zkušenost

Doporučené zdroje informací

FORET, M. – MELAS, D. Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu. Praha: Grada, 2021. ISBN 978-80-271-1723-9.

KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; JUPPA, Tomáš; MACHEK, Martin. *Marketing management*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

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

TAHAL, Radek. *Marketingový výzkum : postupy, metody, trendy*. Praha: Grada Publishing, 2022. ISBN 978-80-271-3535-6.

Předběžný termín obhajoby

2023/24 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Michal Prokop, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra managementu a marketingu

Elektronicky schváleno dne 10. 6. 2023

doc. Ing. Ladislav Pilař, MBA, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 3. 11. 2023

doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 14. 03. 2024

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci " Využití Mystery shoppingu při hodnocení maloobchodních služeb v prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o." jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2024

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Michalovi Prokopovi, Ph.D. za trpělivost, odbornou pomoc při přípravě, průběžný dohled a pečlivou korekci při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala manažerce jedné z prodejen Lindt, paní Marianě Helisové, za spolupráci na praktické části této práce.

Využití Mystery shoppingu při hodnocení maloobchodních služeb v prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o.

Abstrakt

Bakalářská práce se zaměřuje na využití metody mystery shopping při hodnocení kvality maloobchodních služeb. Cílem práce je analyzovat a zhodnotit kvalitu služeb ve vybraných prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o. pomocí metody mystery shopping, která umožňuje získání přímého a objektivního pohledu zákazníka.

Práce je rozdělena na dvě části, a to na teoretickou a praktickou. Literární rešerše shrnuje informace o marketingu, marketingu služeb a jeho kvalitě, potřebách zákazníka, typech marketingového výzkumu, a hlavně o metodě mystery shopping. Praktická část vychází z literární rešerše a popisuje provedení vlastního výzkumu. V jejím rámci je zahrnuta příprava, realizace a vyhodnocení výsledků z provedeného výzkumu a z toho vyplývající doporučení na zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Klíčová slova:

fiktivní zákazník, formulář, marketing, marketing služeb, marketingový mix, marketingový výzkum, mystery shopping, zákaznická zkušenost

The use of Mystery Shopping in the evaluation of retail services in the company's stores Lindt & Sprüngli CEE s.r.o.

Abstract

The bachelor's thesis focuses on the use of the mystery shopping method in the evaluation of the quality of retail services. The aim of the work is to analyze and evaluate the quality of services in selected stores of Lindt & Sprüngli CEE s.r.o. using the mystery shopping method, which enables obtaining a direct and objective view of the customer.

The work is divided into two parts, theoretical and practical. The literature review summarizes information about marketing, service marketing and its quality, customer needs, types of marketing research, and especially about the mystery shopping method. The practical part is based on literature research and describes the implementation of own research. It includes the preparation, implementation, and evaluation of the results of the conducted research and the resulting recommendations for improving the quality of the services provided.

Keywords:

mystery shopper, form, marketing, service marketing, marketing mix, marketing research, mystery shopping, customer experience

Obsah

1 Úvod.....	- 11 -
Cíl práce a metodika.....	- 12 -
1.1 Cíl práce	- 12 -
1.2 Metodika práce.....	- 12 -
1.2.1 Teoretická část	- 12 -
1.2.2 Praktická část	- 12 -
2 Literární řešerše	- 14 -
2.1 Marketing	- 14 -
2.1.1 Marketingový mix.....	- 14 -
2.2 Marketing služeb	- 16 -
2.2.1 Kvalita služeb	- 16 -
2.3 Zákazník	- 19 -
2.3.1 Potřeby zákazníka	- 19 -
2.3.2 Vztahy se zákazníky – CRM	- 20 -
2.3.3 Zákaznická zkušenost (CX).....	- 20 -
2.4 Marketingový výzkum	- 21 -
2.4.1 Rozdělení marketingového výzkumu	- 21 -
2.4.2 Proces marketingového výzkumu	- 23 -
2.4.3 Metody získávání primárních informací	- 27 -
2.5 Mystery shopping.....	- 29 -
2.5.1 Definice a cíle mystery shoppingu.....	- 29 -
2.5.2 Mystery shopper	- 30 -
2.5.3 Formy mystery shoppingu	- 31 -
2.5.4 Standardy mystery shoppingu.....	- 32 -
2.5.5 Průběh mystery shoppingu.....	- 33 -
3 Vlastní práce.....	- 35 -
3.1 Charakteristika subjektu.....	- 35 -
3.2 Fáze výzkumu	- 36 -
3.3 Příprava	- 36 -
3.3.1 Cíle.....	- 36 -
3.3.2 Prodejny	- 36 -
3.3.3 Harmonogram návštěv	- 37 -
3.3.4 Scénář nákupu.....	- 38 -
3.3.5 Pilotáž	- 39 -
3.3.6 Formulář pro mystery shoppera	- 39 -
3.4 Realizace	- 41 -

3.4.1	Proškolení.....	- 41 -
3.4.2	Průběh	- 41 -
3.5	Vyhodnocení	- 41 -
3.5.1	Vyhodnocení prodejny OC Černý most.....	- 42 -
3.5.2	Vyhodnocení prodejny Palladium.....	- 45 -
3.5.3	Vyhodnocení prodejny Fashion Arena Prague Outlet	- 47 -
3.5.4	Srovnání výsledků prodejen.....	- 50 -
3.5.5	Celkové zhodnocení prodejen.....	- 52 -
3.6	Doporučení	- 53 -
3.6.1	Prodejna OC Černý most	- 53 -
3.6.2	Prodejna Palladium	- 55 -
3.6.3	Prodejna Fashion Aréna	- 56 -
4	Závěr.....	- 59 -
5	Seznam použitých zdrojů.....	- 60 -
6	Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk	- 62 -
6.1	Seznam obrázků	- 62 -
6.2	Seznam tabulek.....	- 62 -
7	Přílohy	- 63 -
Příloha 1	Formulář pro mystery shoppera	- 63 -

1 Úvod

Bakalářská práce se zabývá zhodnocením kvality maloobchodních služeb poskytovaných společnostmi Lindt & Sprüngli CEE s.r.o. – zkráceně Lindt, pomocí metody mystery shopping. Toto téma bylo zvoleno z důvodu zájmu o praktické využití této metody, konkrétně v prodejnách společnosti Lindt. V současném tržním prostředí je pro firmy klíčové udržet si stávající zákazníky a zároveň přilákat nové. Marketingový výzkum, včetně analýzy zákaznických potřeb a spokojenosti se zákaznickým servisem, je pro podniky nezbytný, neboť spokojení zákazníci nejen přispívají k vyšším tržbám, ale také k dobrému jménu společnosti.

Bakalářská práce je strukturována do dvou částí na teoretickou a praktickou. V teoretické části je vyhotovena literární rešerše, která vysvětluje pojmy jako je marketing, marketing služeb, marketingový mix, potřeby a chování zákazníka, typy marketingového výzkumu, a hlavně metodu mystery shopping.

Praktická část se zaměřuje na realizaci samotného výzkumu metodou mystery shopping ve vybraných prodejnách společnosti Lindt. Cílem bylo sledovat a zaznamenávat do formuláře návštěvy mystery shoppera, který opakovaně navštěvoval vybrané prodejny během dne a hodnotil zákaznický servis. Před samotným výzkumem byl mystery shopper pečlivě proškolen a instruován, aby dodržoval přesný scénář během svých návštěv.

Po provedení výzkumu byla data získaná z formulářů analyzována a prezentována prostřednictvím tabulek, které jsou okomentovány a doplněny o subjektivní názory mystery shopperů. Informace byly využity k celkovému zhodnocení kvality poskytovaných služeb ve vybraných prodejnách. Na základě vyhodnocení byla vybraná nejúspěšnější prodejna, která se vyznačovala nejlepším zákaznickým servisem a kvalitním přístupem k zákazníkům.

V závěrečné fázi jsou vypracována doporučení, která mají za cíl zlepšit a zdokonalit zákaznický servis v prodejnách společnosti Lindt. Tato doporučení jsou založena na analýze získaných dat a názorů mystery shopperů. Jsou navržena tak, aby podpořila zlepšování kvality poskytovaných služeb a zajistila maximální spokojenost zákazníků. Realizace těchto doporučení by měla vést jak k pozitivním změnám prostředí prodejen, tak k posílení komunikace a vztahů se zákazníky.

Cíl práce a metodika

1.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň kvality maloobchodních služeb v prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o. s využitím metody mystery shopping. Pomocí výsledků výzkumu a zjištění případných nedostatků jsou navržena doporučení ke zlepšení kvality poskytovaných služeb.

1.2 Metodika práce

1.2.1 Teoretická část

Teoretická část se zaměřuje na sumarizaci informací týkající se marketingu, marketingového výzkumu, marketingu služeb, kvality služeb, zákaznické zkušenosti, metody sběru primárních dat a zejména metody mystery shopping. Jako zdroje jsou využity odborné publikace z oblasti marketingu, kodexy, články a elektronické dokumenty. Elektronické dokumenty, online články a webové stránky jsou použity k doplnění informací týkající se metody mystery shopping.

Při zpracování těchto zdrojů byly využity logické metody, analýza, dedukce a syntéza. Analýzou jsou rozebrány složitější situace na jednodušší a syntézou jsou spojovány dva nebo více části do jednoho celku. S těmito logickými metodami je vyhotovena literární rešerše, kde jsou spojovány názory autorů na danou problematiku a zároveň je využita jako teoretické východisko pro praktickou část bakalářské práce.

1.2.2 Praktická část

V praktické části je stručně charakterizován zkoumaný subjekt a jednotlivé fáze výzkumu. V přípravné fázi jsou identifikovány a popsány prodejny, ve kterých proběhl výzkum, spolu s harmonogramem návštěv jednotlivých mystery shopperů. Důležitou součástí této fáze bylo sestavení a specifikace scénáře nákupu, podle kterého postupovali jednotliví mystery shoppeři. Dále také vytvoření formuláře, který je rozdělen do čtyř částí odpovídající oblastem, na které se výzkum zaměřoval a to na: exteriér, interiér, přivítání a vzhled zaměstnanců, komunikace a péče o zákazníka. Mystery shoppeři vyplňovali formulář bezprostředně po provedení návštěvy. Před samotným výzkumem byla uskutečněna pilotáž, aby byla ověřena správnost jak scénáře, tak samotného formuláře.

V realizační fázi byl proveden výzkum ve vybraných prodejnách společnosti. Data získaná z formuláře byla analyzována a vyhodnocena. V závěrečné fázi byla vypracovaná doporučení, která mají za cíl zlepšit a zdokonalit zákaznický servis v prodejnách společnosti Lindt.

2 Literární rešerše

2.1 Marketing

Definice marketingu

V dnešní době, je marketing vnímán jako snaha o uspokojení potřeb a přání zákazníka. Jedna z neznámějších definic je od americké marketingové asociace American Marketing Association (2017), podle níž je marketing definován jako „*činnost, soubor zavedených postupů a procesů pro tvorbu, komunikaci, doručení a výměnu nabídek, které mají hodnotu pro zákazníky, partnery a společnost jako celek.*“. Britský institut Chartered Institute of Marketing (2015) definuje marketing jako „*proces řízení odpovědný za identifikaci, předvídání a ziskové uspokojování požadavků zákazníků*“. Marketing tvoří vnitřek celého podnikání a rozhoduje o úspěchu nebo neúspěchu společnosti. Hlavním zájmem marketingu je kvalitní uspokojení potřeb a přání zákazníka (Karlíček 2018, s. 19). Velmi podobně definuje marketing Kotler (2013, s. 35), podle nějž se zabývá identifikací a uspokojování lidských a společenských potřeb. Veškeré definice autorů vyzdvihují význam zákazníka, jeho potřeb a jejich uspokojování může být pro firmu ziskové. Ve střetu zájmu marketingu je hodnota pro zákazníka, přání a potřeby, které mají být uspokojeny (Karlíček 2018, s. 19).

Základní princip marketingu je založen na vzájemné výměně hodnot mezi příjemcem (člověk, konečný spotřebitel, organizace, zákazník) a někým (organizace, jednotlivec), kdo produkt či službu vytvoří, nabídne a následně prodá (Tahal 2022, s. 15).

Obecně je marketing chápán jako proces, jehož součástí je vytváření nových produktů, vylepšení těch stávajících a komunikace se zákazníkem. Marketing usiluje o to, aby se vyrábělo zboží, o které bude mít zákazník zájem. Zjišťuje jejich přání a zboží poté přizpůsobuje, nejen z hlediska funkce, ale také z hlediska ceny a propagace (Kotler et al. 2013, s. 34).

2.1.1 Marketingový mix

Marketingový mix vychází ze strategických rozhodnutí, přičemž jeho hlavním prvkem je samotný produkt. Podle Karlíčka (2018, s. 152) obsahuje marketingová rozhodnutí, která se týkají **produktu** (product), jeho **ceny** (price), **propagace** (promotion), a jeho **dostupnosti** (place).

Za **produkt** můžeme považovat nejen hmotné zboží, ale i různé služby, myšlenky, zážitky. Důležitá je u produktu schopnost odlišit se od konkurence. Například v použitých materiálech, kvalitě produktu, jeho výrobě, trvanlivosti, spolehlivosti, rozdílů v designu. Dále v rychlosti doručení, podmínkách dodávek, zárukách, instalaci a dalších (Karlíček 2018, s. 154).

Cena neboli peněžní částka za produkt, je jediná část marketingového mixu, která pro firmu představuje zisk. Ostatní části představují náklady firmy. Cena zahrnuje množství peněz, které je zákazník ochoten vynaložit, aby produkt získal. Pokud je cena příliš vysoká zákazník si jich koupí méně a naopak (Karlíček 2018, s. 175, 176).

Propagace neboli marketingová komunikace je řízené přesvědčování vybraných skupin, k naplnění cílů firmy. To znamená snaha firmy přesvědčit zákazníky ke koupi produktu (Karlíček 2018, s. 193).

Dostupnost je způsob, jak se dostává produkt ke svým zákazníkům. Cílem je, aby produkt zákazníci obdrželi ve správnou chvíli a způsobem, který je v souladu s marketingovými postupy dané značky. Zároveň je to klíčová podmínka efektivního marketingu. Dostatečná dostupnost je pro zákazníky hlavním důvodem, proč určitý produkt poptávají. Naopak nedostatečná dostupnost může být likvidační (Karlíček 2018, s. 216, 217).

Kotler (2013, s. 55) řadí marketingové aktivity do čtyř kategorií, s rozdílem, že tyto kategorie aktualizoval na realitu moderního marketingového managementu dnešní doby. Jsou to **lidé** (people), **procesy** (processes), **programy** (programs) a **výkon** (performance). **Lidé** představují interní marketing a skutečnost, že pro úspěch marketingu jsou nepostradatelní zaměstnanci. **Procesy** ukazují kreativitu ve vytváření nových výrobků, služeb nebo jiných marketingových činností. Dále ukazují disciplínu a strukturu vstupující do marketing managementu. Do **programů** řadíme veškeré aktivity firmy směrem ke spotřebitelům. **Výkon** definujeme tak, aby podchycoval možné ukazatele, které mají finanční i nefinanční dopad a zároveň, aby nebyly negativní dopady na aspekty společenské zodpovědnosti (Kotler et al. 2013, s. 56).

Obdobně je využívána i zkratka 4 C, která mnohem více dává do popředí zákazníka, který je hlavním cílem marketingu. Tato zkratka obsahuje **hodnotu pro zákazníka** (customer value), **náklady pro zákazníka** (costs), **komunikace** (communication) a její **dostupnost** (convenience) (Karlíček 2018, s. 152).

2.2 Marketing služeb

Odvětví služeb se nachází všude kolem nás. Vládní sektor se soudy, nemocnicemi, školami, poštami apod., soukromý neziskový sektor jako např. muzea, církve, vysoké školy, působí v odvětví služeb (Kotler et al. 2013, s. 393).

Služby, podle Kotlera (2013, s. 394), jsou jakýkoli úkon nebo výkon, který jedna strana poskytuje druhé a nezakládá žádná vlastnická práva. Výroba může, ale nemusí být vázaná na výrobek jako takový. Výrobci, distributoři a maloobchodníci častěji poskytují služby s výhodami, nebo jen dokonalou obsluhou zákazníka, aby se odlišili od ostatních společností. Mnoho firem využívá internet pro oslovení zákazníků a některé působí pouze online.

Služby představují skupinu rozdílných ekonomických činností uskutečněných v odlišných podmínkách. Tyto činnosti zajišťují podnikatelské subjekty, stát i organizace. Realizace výzkumu ve službách ovlivňuje vlastnosti těchto služeb. Vlastnosti, které se odlišují od fyzických výrobků a ovlivňují vnímání služeb z pohledu zákazníků a následné hodnocení (Kozel 2006, s. 238).

Většina autorů se shoduje na 4 základních vlastnostech služeb:

1. **Nehmotnost**, podle Kotlera (2013, s. 394) **Nehmatatelnost**

Zákazníci si službu nemohou předem prohlédnout, poslechnout, otestovat, osahat, ochutnat (Kotler et al. 2013, s. 396).

2. **Neoddělitelnost**

Zákazník nemůže oddělit službu od poskytovatele (Kotler et al. 2013, s. 397).

3. **Proměnlivost**

Služby jsou vysoce proměnlivé. Záleží na tom kdo, kdy a kde je poskytuje a komu. Každý poskytovatel služeb se chová jinak (Kotler et al. 2013, s. 398).

4. **Pomíjivost**

Služby se vytvářejí a spotřebovávají zároveň. Nelze je skladovat a vyrábět do zásoby. Nevyužité a neprodané služby zanikají (Kozel 2006, s. 239).

2.2.1 Kvalita služeb

Aby zákazníci byli spokojení, je důležité udržet kvalitu služeb a zároveň ji dále inovovat. Řízení kvality služeb je testované při každém střetnutí firmy se zákazníkem. Pokud

je zaměstnanec neaktivní a nevěnuje se zákazníkovi, nebo zákazník čeká, tak si příště zákazník rozmyslí, zda obchod znovu navštíví (Kotler et al. 2013, s. 409).

Očekávání si zákazníci vytvářejí na základě předchozích zkušeností se službou, reklamou nebo doporučením od ostatních zákazníků. Obecně porovnávají vnímanou službu a očekávanou službu. Vnímaná služba je taková, která je v daný okamžik zákazníkovi poskytována. Očekávaná služba je spojena s očekáváním zákazníka na základě předchozích zkušeností. Pokud se vnímaná služba ocitne pod očekávanou, zákazník je zklamán. Společnosti nabídky svých služeb obohacují a díky tomu své zákazníky uspokojí, a dokonce je překvapí a potěší. „*Potěšení zákazníka je otázkou překonání jeho očekávání.*“ (Kotler et al. 2013, s. 411).

Metodu, kterou můžeme měřit kvalitu služeb a zároveň ji využít se nazývá SERVQUAL. Tato metoda pochází z 80. let ze Spojených států amerických a stále se vyvíjí. Její podstatou je rozdíl mezi představami a očekáváním zákazníka, včetně poskytnuté služby. Definiuje mezery, které zákazník vnímá v procesu poskytování služeb (SERVQUAL 2023). Kotler (2013, s. 411) tyto mezery definiuje jako rozdíly neúspěšně poskytnuté služby.

Mezera 1 – Rozdíl mezi tím, co zákazník očekává a vnímáním managementu, aby se tato mezera zmenšila je třeba provádět výzkum zákazníků, co potřebují a naslouchat zaměstnancům, kteří přichází do kontaktu se zákazníky (SERVQUAL 2023).

Mezera 2 – Rozdíl mezi vnímáním managementu a kvalitou služby. Firma nesprávně stanovila standart poskytování služeb. Nesprávné charakterizování služby, kterou firma vytváří, nenaplnuje očekávání zákazníka (Kotler et al. 2013, s. 411; SERVQUAL 2023).

Mezera 3 – Rozdíl mezi kvalitou služby a jejím poskytováním. Vzniká, když firma, personál nebo procesy nedodržují dané standardy, které garantují (Kotler et al. 2013, s. 411; SERVQUAL 2023).

Mezera 4 – Rozdíl mezi poskytováním služby a externí komunikací. Nastává, když firma pomocí médií ukazuje jinou úroveň služeb, než kterou nakonec poskytuje a tím nenaplní očekávání z reklamy (Kotler et al. 2013, s. 411; SERVQUAL 2023).

Mezera 5 – Rozdíl mezi vnímanou službou a jejím očekáváním. Pokud zákazník špatně pochopí kvalitu služby, tento rozdíl se objeví (Kotler et al. 2013, s. 412).

Aby bylo možné rozdíly, které jsou příčinou nespokojenosti a spokojenosti zákazníků vyhodnotit, výzkumníci tyto rozdíly analyzovali a určili pět faktorů kvality služeb (Kotler et al. 2013, s. 412):

1. **Spolehlivost** – schopnost slíbenou položku spolehlivě provést
 2. **Ochota** – zájem pomoci zákazníkům a poskytování rychlé služby
 3. **Jistota** – firma má zázemí, zdvořilost zaměstnanců a schopnost šířit jistotu a důvěru
 4. **Empatie** – individuální pozornost zákazníkům a porozumění jejich potřebám
- Hmatatelné složky** – vybavení prodejny, vzhled personálu, vše, co zákazník vidí a s čím přijde do styku

Těchto pět částí je rozčleněno na dalších 21 vlastností s názvem SERVQUAL, které popisují aspekty popsanych úrovní ze dvou pohledů zákazníka (očekávání, vnímání) (SERVQUAL 2023). Existuje také toleranční zóna mezi těmito dvěma pohledy, v rámci ní lze službu považovat za uspokojivou. Toto rozpětí vymezuje minimální úroveň, kterou zákazníci jsou ochotni přijmout a maximální úroveň o které jsou přesvědčeni, že by se jim mělo dostat (Kotler et al. 2013, s. 412; SERVQUAL 2023).

Jeden z modelů kvalit služeb je označován jako **model dynamických procesů** a ten vysvětluje, že vnímání a očekávání zákazníka ohledně kvality služeb se v průběhu mění. Testování tohoto procesu odhalilo existenci různých druhů očekávání, které mají na vnímání kvality služeb opačný efekt (Kotler et al. 2013, s. 412):

1. Zvýšení očekávání zákazníka na to, co firma poskytne, vede k lepšímu vnímání kvality služeb.
2. Snižování očekávání zákazníka na to, co by firma poskytnout měla, vede k lepšímu vnímání kvality služeb.

Výhodou metodiky SERVQUAL je všeobecné využití, např. při srovnání úrovně služeb s jinými firmami v odvětví. Metodika se pokouší pojmout oblast služeb jako celek, a získat co možná nejspolehlivější data. Tuto metodu můžeme využít a přizpůsobit i pro hodnocení spokojenosti služeb a komunikace uvnitř společnosti (Kotler et al. 2013, s. 412; SERVQUAL 2023).

2.3 Zákazník

Hlavní pozornost je v marketingu zaměřená na zákazníka. Proto firmy usilují o to, plnit jejich přání a uspokojovat jejich potřeby. Marketingová činnost má za úkol budovat vztahy se stávajícími zákazníky nebo vztahy zákazníků k dané značce. Důležitým faktorem je spokojenost zákazníka (Karlíček 2018, s. 21).

Podle Kozla (2011, s. 39) se zákazník nachází ve střetu zájmů marketingové firmy společně s jeho poptávkou. Zároveň se provádí analýza, která určuje cílového zákazníka, co zákazník kupuje, kde to kupuje a kdy.

2.3.1 Potřeby zákazníka

Zákazníci si vytvářejí určité představy, očekávání, a podle nich jednají. Cíl je maximalizovat hodnotu pro sebe. Kupují produkty od té firmy, která podle nich nabízí nejvyšší hodnotu pro zákazníka (Kotler et al. 2013, s. 185). Pro zajištění prodeje, firmy provádějí tzv. výzkum potřeb, kde firma zjišťuje, co zákazníci potřebují, co preferují, jak se tyto potřeby mění a jak moc je prožívají. Obsahem tohoto výzkumu je zjišťování a sledování současných a budoucích potřeb a jejich inovace. Tento výzkum se člení na základní a aktuální výzkum potřeb. Základní výzkum se orientuje na budoucí požadavky, které sledují tendence a vývoj potřeb podle trendu. Vývoj zkoumá souvislost uspokojování potřeb stávajících nebo přichozích. Aktuální výzkum se zaměřuje na zjišťování současných potřeb a jak souvisí jejich uspokojování s produkty, které jsou na trhu a které zákazníci preferují (Kozel 2006, s. 189, 190).

Mynářová (2011, s. 238) zařazuje další důležitou část, která navazuje na potřeby a tou je analýza požadavků zákazníků. Jsou to představy o uspokojování potřeb. V průběhu této analýzy se vytvářejí požadavky zákazníků, které jsou důležité při rozhodování o nákupu. První část je mapování potřeb, požadavků a chování, kde se využívají otázky, kdy zákazník vyjadřuje souhlas nebo nesouhlas. Tyto otázky by měly vyjadřovat celou škálu potřeb a očekávání. Druhá část je analýza vstupních dat získaných mapováním, která pomáhá pochopit vazby a souvislosti.

V praxi se používají tzv. shlukové analýzy, které využívají řadu statistických metod, které mají nalézt stejná data a ekonometrické modely, které sledují vliv nezávisle proměnné na závisle proměnnou. Ekonometrický model usnadňuje chápat chování, a to co jej ovlivňuje (Kozel et al. 2011, s. 240,241).

2.3.2 Vztahy se zákazníky – CRM

Zkratkou CRM z anglického *customer relationship management*, je považován za proces řízení informací o jednotlivých zákaznících, vztahů se zákazníky a usilující o maximální věrnost těchto zákazníků. Hlavním bodem je jakékoli střetnutí zákazníka s určitým produktem nebo značkou. Osobní zkušeností nebo běžným pozorováním. CRM umožňuje společnostem poskytovat v reálném čase služby zákazníkům prostřednictvím využití efektivního zpracování osobních informací. Díky těmto informacím, které se o zákazníkovi dozví, mohou společnosti vytvářet své marketingové nabídky, programy, média a akce (Kotler et al. 2013, s. 172).

Podstatou CRM je, podle Svobodové (2011, s. 58), myšlení a chování prodávajícího k zákazníkovi s cílem rozvíjet dlouhodobé vztahy. Obecným cílem CRM je maximalizovat zisk z každého zákazníka. Za zákazníka je považován každý, kdo se aktivně zapojuje do průběhu nákupu. Budování vztahů se zákazníky je v oblasti marketingu považováno za jeden ze základních zdrojů pro zabezpečení schopnosti prosadit se v určitém oboru v porovnání s ostatními společnostmi.

V dnešní době jsou CRM více propojovány se zákazníky prostřednictvím chytrých mobilních telefonů, tudíž nabídky přicházejí přímo do mobilních telefonů (Kozel et al. 2011, s. 59). Firmám se CRM systém vyplácí proto, že náklady na nového zákazníka jsou vyšší než na udržení stávajícího zákazníka (Karlíček 2018, s. 21).

2.3.3 Zákaznická zkušenost (CX)

V současnosti mají zákazníci širokou nabídku produktů, služeb, informací díky digitalizaci a rozvoji internetu. Proto je pro společnosti stále těžší se odlišit od konkurence. Tudíž společnosti usilují o to, aby každá interakce se zákazníkem byla pozitivní. Cílem je, aby se zákazník stal obdivovatelem společnosti a doporučoval její produkty a služby i ostatním zákazníkům na základě výborné zákaznické zkušenosti. Je to zkušenost v reálném čase, zpětná vazba zákazníků v co možná nejkratším čase, tzn. v podobě hovorů, emailů či SMS. Na rozdíl od mystery shoppingu, kdy fiktivní zákazník hodnotí kvalitu obsluhy, je zákaznická zkušenost, hodnocení kvality obsluhy reálného zákazníka (Skalický a Hnízdová 2023).

Z angličtiny *customer experience* (zkráceně CX), je možné definovat jako celkový zážitek, který zákazník získává při kontaktu s produkty, službami, lidmi aj. Hlavním cílem

zákaznické zkušenosti je, aby byla vždy pozitivní a v ideálním případě, aby se zákazník stal i fanouškem společnosti a doporučoval její produkty a služby ostatním (Tahal 2022, s. 153).

2.4 Marketingový výzkum

Autoři používají různá definice marketingového výzkumu a jeho obsahu. Zásadní rozdíly mezi autory jsou v hloubce členění jednotlivých fází marketingového výzkumu. Kotler (2013, s. 132) definuje marketingový výzkum jako systematické navrhování, analyzování a reportování dat, které jsou zjišťovány pomocí určitých marketingových situací, které stojí před společností. Svobodová (2006, s. 58) dodává, že se jedná o systematický a cílevědomý proces, který směřuje k opatření určitých konkrétních informací, které nelze získat jinak. Systematickým postupem se rozumí stanovení, kdy bude výzkum využit, které rozhodnutí má ovlivnit, zabezpečení výzkumu, specifikace rozsahu pomocí předem určeného typu a metody výzkumu, a v neposlední řadě navržení přibližné ceny výzkumu. Nedílnou součástí je provázanost mezi jednotlivými fázemi procesu marketingového výzkumu (Kozel 2006, s. 59).

Podle definice ESOMAR (mezinárodní organizace shromažďující odborníky z oblasti marketingu a marketingového výzkumu), *European Society for Opinion and Marketing Research*, definuje marketingový výzkum zjednodušeně jako naslouchání spotřebiteli (Kozel et al. 2011, s. 12).

Tahal (2022, s. 16,17) definuje marketingový výzkum jako vytváření objektivních a unikátních podkladů pro manažerské rozhodování. Zároveň marketingový výzkum pomáhá porozumět trhu a jeho spotřebitelům.

2.4.1 Rozdělení marketingového výzkumu

Marketingové výzkumy se rozdělují podle způsobu získávání informací, a to na primární a sekundární. Dále podle povahy získávaných informací na kvalitativní a kvantitativní (Kozel 2006, s. 118).

Sekundární výzkum

Je výzkum, který využívá informace, které již byly publikovány. Mohou to být např. interní nebo externí databáze, zprávy ze statistických úřadů, výroční zprávy firem, články a studie v odborných časopisech nebo online recenze zákazníku (Kozel 2006, s. 118).

Firmy mají k dispozici velké množství sekundárních zdrojů. Sběr nových informací je pro firmu velmi nákladné a zabírá mnohem více času. Tomuto výzkumu, který vychází již ze zveřejněných údajů by měl vždy předcházet výzkum primární (Karlíček 2018, s. 88).

Primární výzkum

Je výzkum, který je uskutečněný s cílem získat odpovědi na konkrétní otázky a zároveň, pokud údaje zjištěné sekundárním výzkumem jsou nedostačující (Kozel 2006, s. 118).

Primární marketingový výzkum zahrnuje celý výzkumný proces včetně vlastního zjištění hodnot. Jedná se o takzvaný sběr informací v terénu, ať už je realizován konkrétními osobami nebo se pro tyto účely najme spolupracující instituce. Primární marketingový výzkum prováděný v terénu lze členit na kvantitativní a kvalitativní (Foret a Melas 2021, s. 20; Karlíček 2018, s. 88).

Kvantitativní výzkum

Tento výzkum odpovídá na otázku **kolik**. Zabývá se četností získávaných dat o výskytu něčeho, co proběhlo nebo se právě děje. Účelem je získat číselně měřitelná data, proto je nutné pracovat s velkými soubory respondentů. Údaje získáváme pomocí dotazování, pozorování určitých jevů nebo analýzou dat, které jsou již k dispozici (Kozel et al. 2011, s. 158).

Karlíček (2018, s. 92) dodává, že se jedná o měření intenzity zkoumaných jevů. Mynářová (2011, s. 160) doplňuje, že cílem je zjistit kolik respondentů se chová určitým způsobem, má určitý názor, kupuje určitou značku, je spokojen/nespokojen apod. K tomuto výzkumu se nevyužívají pouze kvantitativní data, ale také data kvalitativního charakteru. Například škálu spokojenosti, díky níž dochází ke kvantifikaci (Kozel et al. 2011, s. 160). Kvantifikace je myšlenkový proces, který se využívá k měření vypovídajících údajů, kvantifikaci převést do číselného vyjádření na kvantitu (Kozel 2006, s. 119).

Mezi techniky kvantitativního výzkumu se řadí rozhovory, pozorování, experiment, písemné dotazování, ale i analýza textů (Foret a Melas 2021, s. 21).

Kvalitativní výzkum

Výzkum se zaměřuje na hledání motivů, příčin, vztahů a postojů. Nejčastější formy kvalitativního výzkumu jsou skupinové diskuse, individuální hloubkové nebo expertní

rozhovory. Zaznamenává i emoční energii, kterou respondenti do rozhovorů vkládají a jejich neverbální reakce (Tahal 2022, s. 33, 43).

Tento typ výzkumu odpovídá na otázku **proč**. Pracuje se s malým počtem respondentů, aby se více porozumělo jejich potřebám. Například proč zákazníci kupují produkty, které kupují, k čemu je využívají, jaká je reálná motivace k nákupu produktu, jak důležitý mají postoj k produktu, jaké jsou emoce v souvislosti s nákupem a použitím produktu apod. Výsledky tohoto výzkumu nejsou kvantifikovatelné a nelze je zobecňovat na celek (Karlíček 2018, s. 92).

Podle Foreta (2021, s. 21) kvalitativní výzkumy umožňují hlubší poznání motivů chování respondentů, odhalují povahu a propojení jejich názorů, preferencí a postojů. Mynářová (2011, s. 158) dodává, že tento typ výzkumu pátrá po příčinách, důvodů, proč něco proběhlo nebo proč se něco děje právě teď.

2.4.2 Proces marketingového výzkumu

Jelikož je každý marketingový výzkum ovlivňován jinými faktory, je proto každý jednotlivý výzkum jedinečný. Na jeho realizaci je potřeba velké množství činností a nákladů, vzhledem k tomuto faktu je potřeba, aby se dodržovala určitá pravidla. Pokud tato pravidla nebudou dodržována, je nutné opakovat některé fáze nebo i celý výzkum. Tím se zvýší náklady, jelikož se nezjistily správné informace (Kozel et al. 2011, s. 72).

Proces marketingového výzkumu lze rozlišit na dvě hlavní etapy, a to etapu přípravy a etapu realizace, včetně zpracování a analýzy zjištěných údajů. V průběhu těchto dvou etap se uskutečňuje několik po sobě jdoucích fází, které na sebe navzájem navazují a doplňují se. Případné nedostatky, které se projeví v počátku výzkumu, mohou mít za následek vážné oslabení schopnosti získaných výsledků, či jejich celkové znehodnocení (Foret a Melas 2021, s. 27).

Přípravná etapa se skládá z definování problému, orientační analýzou situace a plánem výzkumného projektu. Součástí realizační etapy je sběr údajů, následné zpracování těchto údajů, jejich analýza, interpretace výsledků výzkumu a konečná závěrečná zpráva a případná prezentace (Kozel 2006, s. 70). Celý proces je znázorněn na obrázku níže.

Obrázek 1 - Fáze marketingového výzkumu



Zdroj: (Kozel 2006) – vlastní úprava

Přípravná fáze

Definování problému, cílů

Definování problému je jedním z nejdůležitějších částí celého marketingového výzkumu. Při správném definování problému a cíle se eliminují celkové náklady, jak finanční, tak časové. Důležité je, aby zadavatelé znali problematiku, která je potřeba vyřešit pomocí výzkumu. Aby se předešlo nedostatkům výzkumu, je potřeba správné definování problému. Účel problému zdůrazňuje, proč se má výzkum uskutečnit (Kozel 2006, s. 71).

Zatímco Tahal (2022, s. 26,27) říká, že je důležité znát stručně teoretické vymezení problému, jak je chápan odborníky, kde je vysvětlen v odborné literatuře atd. Zkoumání určitého problému může vzniknout z neurčitých signálů, jako např. písemné stížnosti občanů, reklamace zákazníků, chování zaměstnanců, v novinách apod. Přesné určení problému umožní výzkumníkům stanovit další postup, který povede k získání informací.

Pomocí explorativního, deskriptivního a kauzálního výzkumu se ověřuje základní cíl projektu, aby se zabránilo nesprávnému definování problému, což by mělo za následek zbytečné vynaložení nákladů. Cílem explorativního výzkumu je zajistit předběžné informace, které mají pomoci k poznání povahy problému a předběžně se orientovat v dané problematice. Cílem deskriptivního výzkumu je popsat určité charakteristiky problému, například situace na trhu nebo úspěšnost distribuce výrobku. A cílem kauzálního výzkumu je

zkoumat vztahy, příčiny a důsledky výzkumu (Kozel 2006, s. 75). K dokázání příčiny v kauzálním výzkumu se využívá experiment (Tahal 2022, s. 38,39).

Orientační analýza situace

Tato analýza představuje neformální zjišťování dat a informací, které jsou dostupné pro řešení problému. Pomocí tohoto zjišťování se může přesněji určit problém a vybrat informace, které jsou potřebné při zkoumání, a které ne. V této fázi se ověřují hypotézy na základě již shromážděných dostupných informací a názorů, které se týkají problematiky daného výzkumu (Kozel 2006, s. 76).

Jelikož se jedná o neformální zjišťování a sběr dat, využívají se kontakty neformální s informovanými lidmi. Tito lidé jsou obeznámeni s danou problematikou a všemi souvislostmi, jako je prostředí firmy. Po skončení orientační analýzy mohou nastat situace, kdy se povede problém vyřešit. Jelikož je potvrzena správnost předchozích kroků, zpřesněn definovaný cíl výzkumu nebo je odhalena nesprávnost zvoleného problému, je nutné se vrátit zpět na začátek celého výzkumného procesu (Kozel et al. 2011, s. 82,83).

Plán výzkumného projektu

Na závěr přípravné fáze je potřeba určit podmínky realizace vlastního výzkumu. V tomto bodě přechází etapa přípravné do etapy realizační. Plán výzkumného projektu představuje plán realizace a kontroly výzkumu. Význam plánu má několik verzí. Je to především dokument, ve kterém lze najít informace o všech činnostech a jejich návaznostech, k nimž dojde v průběhu procesu výzkumu (Kozel 2006, s. 80). Dále představuje podklad pro dohodu mezi zadavateli a výzkumníky, kde je specifikován způsob řešení problému. Pokud zadavatel schválí plán, dochází ke stvrzení platnosti dohody o rozsahu, účelu a průběhu výzkumu (Kozel et al. 2011, s. 86).

Plán výzkumu by měl obsahovat formulaci zkoumaného problému, typy údajů, a jejich shromažďování, způsob jejich sběru, metody jejich analýzy, určení vhodné techniky výzkumu a nástrojů pro zjišťování, stanovení jednotlivých úkolů pracovníkům, vypracování časového harmonogramu činností a následná kontrola plánu (Foret a Melas 2021, s. 26).

Realizační fáze

Sběr údajů

Tato fáze výzkumu je jedna z nejnákladnějších. Jelikož do této fáze vstupují noví spolupracovníci, kteří se podílejí na realizaci výzkumu, je nutné je správně proškolit ohledně metodiky a cíle výzkumu. A zároveň je za tuto činnost řádně odměnit. Pro výzkumný plán se používají data primární, nejčastěji metoda dotazování, pozorování nebo experiment (Kozel et al. 2011, s. 97). I když primární data před započtením výzkumu neexistují, marketingový výzkum využívá i nepřímo sekundární data, která existují ještě před začátkem výzkumu. Lze je nalézt např. na internetu, v obchodním rejstříku, v informacích o zákaznících apod. a jsou vytvořena pro jiný účel (Tahal 2022, s. 30).

Zpracování údajů

Po shromáždění dat a informací se provede kontrola a úprava dat. Je kladem důraz především na validitu¹ a reliabilitu² dat. Proto se provádí postupy kontroly všech dat, nejčastěji úplnosti a čitelnosti. Aby se předešlo nepřesnostem výzkumu, doporučuje se zkontrolovat všechny výstupy, a ne pouze náhodně vybrané (Kozel 2006, s. 88). Logická kontrola zkoumá, aby sběr dat probíhal v pořádku, především zda respondent odpovídal pravdivě a tazatel sběr skutečně prováděl (Kozel et al. 2011, s. 101).

Analýza údajů

U analýzy dat je velmi důležité, aby se vědělo, jaké jsou možnosti, z jakého důvodu jsou použity vybrané statistické postupy, v jaký moment se nahlíží na výstup jako pozitivní či negativní zjištění a jak dále se můžou výstupy analýzy použít pro marketingová rozhodnutí. Rozhodně cílem analýzy dat není znát statistické definice ani vzorce, ale pouze vědět, jak s ní dál pracovat (Kozel et al. 2011, s. 110).

Aby se navázalo na fázi minulou, je potřeba provést statistickou deskripci neboli popis údajů. Údaje se rozlišují na nominální, které nejdou seřadit, zároveň se u nich nemůže stanovit pořadí ani průměr. Dále existují údaje ordinální neboli pořadové, kdy u nich záleží na pořadí, ale jejich vyčíslení se nedá určit. A poslední údaje kardinální neboli intervalové, u nich také záleží na pořadí a zde se dokáže určit rozdíl hodnot např. výška v cm (Kozel 2006, s. 95). Tahal (2022, s. 86) dodává, že nominální proměnné obsahují pouze rovnocenné

¹ Validita=přesnost

² Reliabilita=spolehlivost, pravdivost

varianty, jednotlivé kategorie a nelze je proměřovat. Následně se provede analýza údajů, četnost zjištěných odpovědí, jejich úroveň, proměnlivost, průběh a následně jejich závislost (Kozel 2006, s. 96).

Četností se určuje počet výskytu jednotlivých odpovědí. Absolutní četnost představuje součet jednotlivých variant odpovědí a relativní četnost popisuje jaká část připadá na jednotlivou kategorii, vyjadřuje poměr absolutní četnosti a rozsahu skupiny respondentů většinou v procentech (Tahal 2022, s. 92).

Úroveň zkoumaných znaků určuje střed, u kterého kolísají varianty odpovědí. Tato analýza umožňuje srovnávat úroveň u více souborů navzájem. Nejčastěji se využívá průměr, modus a medián, rozptyl. Měření závislosti slouží k vzájemnému porovnání a nacházení závislostí mezi proměnnými (Kozel 2006, s. 96,99).

Interpretace výsledků

V této fázi se prezentují zjištěné skutečnosti, které jsou rozhodující (Kotler et al. 2013, s. 147). Převedení výsledků analýzy do závěrů, ověření přesnosti údajů a následná závěrečná doporučení zkoumaného problému (Kozel 2006, s. 103).

Závěrečná zpráva

Pomocí závěrečné zprávy se podávají zadavateli informace o výzkumu, zadání, průběhu, výstupu a z ní následná doporučení. Smyslem závěrečné zprávy by nemělo být zahlcení zadavatele velkým množstvím čísel nebo statistickými charakteristikami. Ale naopak by zadavateli měli být předloženy pouze ta zjištění, která povedou k řešení problému (Kozel 2006, s. 108; Kozel et al. 2011, s. 147).

2.4.3 Metody získávání primárních informací

Dotazování

Je jednou z nejrozšířenějších metod získávání primárních dat. Jedná se o rozhovor nebo dotazník, podle předem určených otázek. Používá se k preferenci dotazovaných. Výběr vhodného typu dotazování závisí na několika faktorech např. charakteru a rozsahu dat, které se zjišťují (Kozel 2006, s. 141). Dotazování se neobejde bez dotazníku. Ten by měl být správně a kvalitně sestaven. Formulace otázek by měla být jednoduchá, jednoznačná, konkrétní a srozumitelná. Otázky mohou být uzavřené, otevřené anebo jejich kombinace v podobě tzv. polootevřených, polouzavřených (Foret a Melas 2021, s. 100).

Dotazování se rozděluje na osobní, telefonické, písemné či elektronické (online). Přičemž osobní dotazování má oproti jiným technikám řadu výhod. Mohou se pokládat složitější otázky, v případě že respondent nerozumí otázce, může tazatel vysvětlit nebo doplnit o další otázky. Hlavní výhodou je existence přímé vazby mezi respondentem a tazatelem. Na druhou stranu odpovědi respondenta při osobním dotazování mohou být zkresleny přítomností tazatele. Nejrozšířenější metodou v poslední době je online neboli elektronické dotazování. Je to velmi jednoduchá, efektivní a finančně nenáročná forma dotazování, jelikož respondenti vyplněný dotazník odešlou pouhým kliknutím (Karlíček 2018, s. 99).

Pozorování

Metodu pozorování provádějí pozorovatelé a její podstatou je evidence, registrace vlastností a chování zákazníků. Předpokládá se nezávislost pozorovatele i sledovaného objektu. Rozlišuje se pozorování standardizované, kde je přesně definováno, co daný pozorovatel sleduje, do kterých kategorií tyto jevy zařadí a je dán i způsob pozorování (místo a doba) a chování pozorovatele. Vedle toho existuje i pozorování nestandardizované, kde je určen pouze cíl pozorování, jinak má pozorovatel volnost nad průběhem a vlastnostmi pozorování (Foret a Melas 2021, s. 55).

Pozorování má výhodu oproti dotazování takovou, že se sleduje aktuální reakce při spotřebě produktu a chování zákazníků při nákupu. Zároveň se zákazníci chovají přirozeně. Mynářová (2011, s. 180) rozlišuje osobní pozorování a mechanické pozorování, které zaznamenávají technická zařízení. Kozel (2006, s. 138) říká, že se v marketingovém výzkumu využívá celkem pět typů pozorování. Pozorování v uměle vytvořených podmínkách a v přirozených, nestrukturované a strukturované, osobní a s pomůckami, zjevné a skryté, přímé a nepřímé.

Experiment

Při provádění experimentu se testuje vliv určité nezávisle proměnné např. reklama, cena, návštěvnost, produkt, obal a měříme dopady na jiný faktor např. spokojenost, velikost tržeb, zisk aj. Experimenty se rozdělují na terénní, které se odehrávají v přirozeném prostředí a jejich výhodou je, že testované subjekty nevědí, že jsou součástí experimentu a chovají se přirozeně. A dále na laboratorní, kde subjekty o své účasti vědí, tím se nechovají přirozeně a mění své chování v závislosti na faktorech experimentu (Karlíček 2018, s. 103). Zde se

pozoruje reakce zákazníků od pohybu očí po fungování mozku na různé podněty marketingu jako např. nová reklama, změna obalu produktu aj. (Foret a Melas 2021, s. 57).

Mynářová (2011, s. 182) dodává, že laboratorní experimenty jsou prováděny v umělém prostředí, které je upraveno podle potřeb experimentu a vedoucího experimentu. Tyto experimenty probíhají jako výrobkové testy, testování reklamy nebo skupinové rozhovory, kde se kontroluje preference spotřebitelů. Třetím rozdělením jsou online experimenty, které probíhají v rámci internetu. Na webových stránkách firmy simulují určitou situaci ohledně projekce produktů, výběru, objednání a následnou online platbu v rámci celé této simulace. Cílem je sledování reakcí návštěvníků v rámci simulovaného nákupu a následné vyhodnocení informací (Kozel et al. 2011, s. 183).

K online experimentům Tahal (2022, s. 35) připojuje formu A/B testování. Využívá se převážně při vývoji webových stránek. Princip tohoto testování je vytvoření několika variant, které ukážou efektivitu každé a vítězná varianta se spustí do provozu.

2.5 Mystery shopping

Podle Karlička (2018, s. 102) je mystery shopping jednou z metod pozorování. Kdežto Kozel (2006, s. 147) se přiklání více k experimentu. Naproti tomu Foret (2021, s. 56) zařazuje mystery shopping mezi druh marketingového výzkumu, který využívá metodu dotazování a pozorování. Všichni autoři se shodují, že se jedná o metodu sběru primárních dat.

2.5.1 Definice a cíle mystery shoppingu

Mystery shopping je metoda marketingového výzkumu, která se do češtiny nepřekládá, jelikož název už sám o sobě vystihuje podstatu výzkumu, a tím je utajené nakupování. Metoda mystery shopping se využívá ke sledování kvality clientského servisu (Tahal 2022, s. 185). Jedná se o specifickou formu výzkumu „trhu“, kde se sleduje a hodnotí dodržování pravidel zákaznické obsluhy na vybraných místech nabídky/prodeje produktů či služeb (Skalický a Hnízdová 2023).

Podstatou této metody je fiktivní situace, ve které se tazatel vydává za „fiktivního“ zákazníka. Ten se snaží sledováním získat potřebné informace a vnímá chování prodávajícího (Foret a Melas 2021, s. 56). V průběhu výzkumu zkoumaný subjekt (prodávající) není předem upozorněn, že je zkoumán, protože toto upozornění by ovlivnilo chování subjektu a vedlo by ke znehodnocení výsledků (SIMAR 2020, s. 1).

Cílem mystery shoppingu je zlepšování služeb zákazníkům a jejich zákaznické zkušenosti, na základě objektivního získávání informací o kvalitě prováděné v realitě. Mystery shopping se provádí pozorováním v prodejně nebo na místě, kde se služba realizuje. Prověřuje se poskytování informací, čekání, čistota prodejny, doba vyřízení, upoutání zákazníka, stav prodejny, dodržování standardů společnosti atd. (SIMAR 2020).

Podle Mynářové (2011, s. 180) se pomocí metody mystery shoppingu posuzují kina, obchody, restaurace, hotely apod. Nakupujícím, neboli „fiktivním“ zákazníkovi, jsou uděleny pokyny k neobvyklým transakcím, aby se otestovaly dovednosti a znalosti zaměstnanců v daném odvětví podle určitého scénáře. Tímto způsobem se zpravidla zkoumá např. počet zaměstnanců v prodejně, jak dlouho trvá, než si fiktivního zákazníka někdo všimne, zda je pozdrav přátelský, druhy předvedených výrobků, rychlost prodeje, jak prodavač usiluje o uzavření prodeje, jestli mu nabízí doplňkový prodej a zda ho pozve k opětovné návštěvě prodejny (Kozel et al. 2011, s. 180).

Foret (2021, s. 56) dodává, že k pouhému mystery shoppingu stačí, kromě osobního či písemného kontaktu, pouhé pozorování zaměstnanců na pracovišti. Jak vypadají, co mají na sobě, zda se usmívají a co během pracovní doby dělají. Mystery shopping má řadu různých forem, které se můžou použít např. mystery mailing, mystery calling apod. (ESOMAR 2005).

2.5.2 Mystery shopper

Je člověk, který se vydává za „fiktivního“ zákazníka. Měl by být nezávislý, objektivní a anonymní. Jak už bylo řečeno, mystery shopping by měl zachycovat spolehlivý a skutečný obraz o způsobu práce na konkrétní prodejně (Hesselink 2003). Podle Mynářové (2011, s. 180) je mystery shopper výzkumník, který se chová a prezentuje jako normální zákazník. Velmi důležité je, aby mystery shopper dokázal improvizovat, jelikož během nákupu můžou nastat různé situace, které by měl obstát a zároveň se neodchýlit od postupu ve scénáři (Tahal 2022, s. 186). Mystery shopper má za úkol nakoupit výrobek, klást otázky anebo hrát určitou roli v rámci výzkumu, který se provádí. Zpětná vazba má podobu dotazníku (Kozel et al. 2011, s. 180).

Ve zpětné vazbě podává mystery shopper informace o zkušenostech v dané prodejně. Důležité je proškolení mystery shopperů ohledně výzkumu, konkrétních situacích a skutečnostech, které se budou během návštěvy odehrávat (Hesselink 2003).

Podle kodexu ESOMAR (2005) jsou mystery shoppeři vyškoleni k pozorování zkušeností a měření služeb zákazníkům tím, že vystupují jako potenciální zákazníci a provádějí úkoly, které jsou předem stanovené k posouzení výkonu personálu. Na konci výzkumu zpracují zprávu o svých zkušenostech. Právě na již zmíněné školení je kladen veliký důraz.

Školení, podle výzkumného standardu SIMAR, by mělo obsahovat (SIMAR 2020):

- informaci o školící agentuře
- smysl, cíle, pravidla a techniky mystery shoppingu
- etické zásady práce mystery shoppera v souladu s ICC/ESOMAR kodexem
- přesné dodržení technických postupů, etických zásad a práce s daty
- vysvětlení typů šetření, s nimiž se mystery shopper ve své činnosti může setkat
- způsob hodnocení práce mystery shoppera
- využívání příruček mystery shopperů
- informace o způsobu odměňování

2.5.3 Formy mystery shoppingu

Mystery shopping – Je osobní navštěvování prodejních míst, kde probíhá kontrola prostředí a získávání informací o kvalitě poskytovaných služeb a schopnostech personálu (Skalický a Hnízdová 2023).

Mystery calling – Hodnocení interakce mezi klienty a zákaznickou linkou, kde mystery shopper kontroluje jeho ústní projev a správnost podaných informací od operátora (Skalický a Hnízdová 2023).

Mystery delivery – Objednání zboží a hodnocení plnění standardů přepravce. Sleduje se doručování objednané zásilky. Od objednání zboží až po doručení zboží zákazníkovi a také případná reklamace (Marketvision 2023). Mystery shopper nakoupí prostřednictvím internetu a pak sleduje celý proces od objednání produktu až po následné doručení kurýrem (Skalický a Hnízdová 2023).

Mystery recruitment – Mystery shopping v rámci náborových procesů se měří jejich realita např. vytvoření profilu fiktivního zaměstnance, který se uchází o zaměstnání (Skalický a Hnízdová 2023).

Online Mystery – Hodnocení interakcí mezi společnostmi a mystery shopperem prostřednictvím online kanálů (web, chat, online aplikace aj.) (Marketvision 2023).

2.5.4 Standardy mystery shoppingu

Provádění mystery shoppingu by se mělo řídit určitými standardy, aby byla zajištěna přesnost a pravdivost výzkumu. O vytváření standardů a kontrolu jejich dodržování se starají různé národní a nadnárodní asociace. Celosvětově to má na starost Mystery Shopping Professionals Association (MSPA) a v České republice SIMAR.

MSPA neboli „*Mystery Shopping Professionals Association*“ se zabývá zlepšováním služeb a podpoře dokonalosti v odvětví mystery shoppingu. Základním cílem asociace je zajistit dodržování nejvyšších standardů a etiky. Aby se zlepšila hodnota, pověst a motivace k využívání služeb mystery shoppingu. Je důležité, aby informace o službách mystery shoppingu byly přesně sdělovány jak obchodním společnostem, tak široké veřejnosti při dodržení platných zákonů a nařízeních (MSPA 2018).

Pokud je mystery shopping prováděn profesionálně, je jeho hlavní charakteristikou diskretnost a to, že subjekty si nejsou v době výzkumu vědomi toho, že je na nich prováděn výzkum. Zpracovatel výzkumu zajišťuje plnou anonymizaci, aby poznatky neznevýhodnily či nepoškozovaly určitého zaměstnance. O provádění mystery shoppingu je potřeba informovat sledované subjekty předem, harmonogram a přesný čas zůstávají skryty (SIMAR 2020).

Další světovou organizací umožňující lepší výzkum trhů, spotřebitelů a společností se nazývá **ESOMAR**. Cílem je podporovat hodnotu průzkumu trhu a veřejného mínění při objasňování problémů a efektivního rozhodování. Klíčová pravidla jsou obsažena v ICC/ESOMAR Kodexu (ESOMAR 2005).

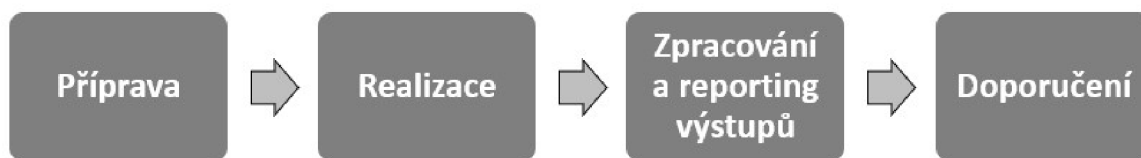
Českou organizací vycházející ze zásad ESOMARU a MSPA je **SIMAR**. Tato organizace je výběrově neziskové sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění působících v České republice. SIMAR se řídí etickými a profesními pravidly mezinárodní odborné komunity. Cílem SIMAR je budování hodnot a propagace výzkumu trhu, dodržování a kontrola vlastních etických standardů, vzdělávání trhu, programy pro výzkumnou komunitu a zadavatele (O SIMAR 2023).

Mystery Shopping se vždy musí řídit pravidly a zásadami stanovenými mezinárodními asociacemi ESOMAR a českým sdružením SIMAR. Pokud by bylo obtížné nebo nemožná tato pravidla dodržet, není možné mystery shopping provést.

2.5.5 Průběh mystery shoppingu

Mystery shopping, jako každý jiný výzkum, má projektové fáze. A těmi jsou:

Obrázek 2 - Fáze mystery shoppingu



Zdroj: (Staňková a Vaculíková 2007) – vlastní úprava

1. Příprava

Prvním krokem je definování cíle pro mystery shopping. Musí být transparentní a je použit jako vstup pro kontrolní seznam (=formulář). Tento seznam je potřeba vypracovat v souladu s poskytovanou službou a věnovat se bodům, kde došlo dříve k selhání. Případně stížnostem, které byly nahlášený v dřívějších kontaktech se zákazníky (Hesselink 2003).

Kontrolní seznam je dokumentem pro kupujícího i poskytovatele mystery shoppingu. Prostřednictvím něho se může detailně zkontrolovat proces prodeje, který je zaměřen na konkrétní téma a služby. Kontrolní seznam je nástrojem hodnocení mystery shoppingu. A hodnotí parametry jako např. první dojem, prostředí prodejny, chování personálu a jejich vzhledu, oslovení, komunikační schopnost prodávajícího, samotný aktivní prodej produktu, doplňkový prodej apod. Každý z parametrů může být ohodnocen určitým počtem bodů např. v rozmezí 0 až 5. Seznam je doplněn poznámkami mystery shoppera a zároveň potvrzuje provedené činnosti a informuje o položených otázkách v procesu prodeje. Celkový počet bodů z pobočky vyjadřuje profesionalitu personálu, poskytovanou nabídku a úroveň kvality poskytnutých služeb zákazníkovi (Staňková a Vaculíková 2007).

Zároveň je v této fázi kladen důraz na analýzu potřeb zákazníka. Ta definuje, co je pro zákazníka důležité a co ovlivňuje jeho nákupní rozhodování. Tento krok pomáhá snížit časovou náročnost výzkumu tím, že se agentura soustředí pouze na měření podstatných oblastí (FOCUS AGENCY 2015). Nedílnou součástí je uzavření smlouvy mezi agenturou a mystery shopperem a jejich následné zaškolení (Mystery Shopping 2023).

Mystery shopperi a agentura musí úzce spolupracovat na každé z činností jakými jsou (Staňková a Vaculíková 2007):

- výběr agentury kupujícím a příprava dodávky agenturou
- setkání zástupců obou stran

- uspořádání a specifikace požadavků o provedení mystery shoppingu
- specifikace smlouvy, ujednání podmínek provádění mystery shoppingu, podpis smlouvy
- příprava kontrolního listu v podobě dotazníku, formuláře
- výběr tazatelů (mystery shopperů) a jejich školení
- plán a čas trasy

2. Realizace

Fází realizace se myslí aktivní **sběr dat** tzn. realizace mystery shopping procesů a poté vyplnění dotazníku (Skalický a Hnízdová 2023).

Tajní zákazníci navštíví osobně, pomocí emailu, telefonu, kontaktují podnik a chovají se podle předem připraveného scénáře. Po skončení návštěvy vyplní dotazník. Po odevzdání následuje kontrola předaných údajů pracovníkem agentury (Mystery Shopping 2023). Do tohoto dotazníku je zapsán záznam o pozorování. Jsou zde popisovány jednotlivé kroky návštěvy mystery shoppera a zároveň je doplněný o jeho subjektivní názor (Tahal 2022, s. 187). Mystery shoppeři se chovají přirozeně, mohou si konverzaci přizpůsobit svým přístupem, nebo vlastním pocitem v rámci objektivního výzkumu (Staňková a Vaculíková 2007).

3. Zpracování a reporting výstupů

Agentura mystery shoppingů vyhotoví zprávu, která je doplněna o grafy. V ní jsou popsána získaná fakta a uvedena silná a slabá místa. Následně jsou prezentovány získané informace z průzkumu kvality prodejního procesu. Poté předána závěrečná doporučení ke zlepšení (Mystery Shopping 2023; Staňková a Vaculíková 2007).

Obecně je velmi důležité, poskytnout zpětnou vazbu o výsledcích mystery shoppingu managementu firmy, co nejdříve po návštěvě místa (Hesselink 2003).

4. Doporučení

Tato fáze vyplývá z výsledků mystery shoppingu. Pokud nedopadne dobře, měl by podnik zavést nová školení zaměstnanců nebo navrhnout nové postupy ke zlepšení kvality obsluhy/prodeje. Dále by měl provést nová měření a sledovat, zda se tento problém nedá vyřešit zavedením nového prvku (Skalický a Hnízdová 2023).

3 Vlastní práce

Cílem této části práce je zhodnocení úrovně kvality poskytovaných služeb a dodržování pravidel zákaznické obsluhy, pomocí metody mystery shopping ve vybraných prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o. – zkráceně Lindt. Hodnotitelé prováděli mystery shopping v daných termínech v prodejnách po Praze. Výzkum byl uskutečněn ve dvou plnohodnotných prodejnách a ve třetí „outletové“ prodejně, kde jsou výhodnější ceny a zároveň je prodejna větší než dvě ostatní.

V úvodu (viz Kapitola 3.1) je stručně charakterizován zkoumaný subjekt. V dalších částech je popsán průběh výzkumu. V přípravě (viz Kapitola 3.3) je definován cíl výzkumu, scénář mystery shopperů, umístění prodejen a následné popsání formuláře. Před samotnou realizací byla uskutečněna pilotáž, po které následovali samotné návštěvy mystery shopperů. Následně byly vyhodnoceny (viz Kapitola 3.5) a porovnány výsledky z jednotlivých prodejen. Výsledkem výzkumu je navržení doporučení (viz Kapitola 3.6) ke zlepšení kvality služeb, kterými by se jednotlivé prodejny měly řídit.

3.1 Charakteristika subjektu

Společnost Lindt & Sprüngli, zkráceně Lindt, je švýcarská čokoládová a cukrářská společnost založená v roce 1899 Davidem Sprüngli a jeho synem Rudolfem Sprüngli-Ammannem. Už v roce 1845 vytvořili první pevnou tabulku čokolády v německy mluvící části Švýcarska. Postupným vývojem se společnost Lindt & Sprüngli stala jedničkou na světovém trhu s prémiovou čokoládou a je také známá nejen svými klasickými čokoládami, ale i pralinkami, bonboniérami, čokoládovými figurkami jako velikonoční zlatý zajíček a vánoční zlatý medvídek. Celé tajemství těchto krémově jemných čokolád je v míchání tzv. konšování. Je to rovnoměrné a dlouhodobé promíchávání kakaového másla, kakaové hmoty a dalších ingrediencí. Tato technika stvořila vysněnou "rozplývající čokoládu", tak jemnou a chutnou, že jí nelze odolat (Lindt 2023b).

Obrázek 3 - Logo společnosti



Zdroj: Lindt (2023b)

3.2 Fáze výzkumu

Výzkum byl rozdělen do čtyř fází: příprava, realizace, vyhodnocení a doporučení.

3.3 Příprava

3.3.1 Cíle

Výzkum byl zaměřen na poskytovaný servis zákazníkům v prodejnách společnosti Lindt. Zkoumal zákaznický servis, který byl od zaměstnance této společnosti očekáván a vyžadován. Cílem výzkumu bylo zjistit, zda v navštívených prodejnách byly dodrženy jejich zásady a v jaké prodejně byl personál nejlépe vyškolený a dodržoval normy společnosti. Dílčím cílem bylo hodnocení jednotlivých prodejen, porovnání prodejen mezi sebou a návrh doporučení na zlepšení kvality služeb pro jednotlivé prodejny.

3.3.2 Prodejny

Pro výzkum byly vybrány tři prodejny.

Navštívené prodejny (Lindt 2023a):

- Lindt, Centrum Černý Most – Chlumecká 765/6, Praha 9 – Černý Most, 190 00
- Lindt, Palladium – Náměstí Republiky 1078/1, Praha-Nové Město, 110 00
- Lindt, Fashion Arena Prague Outlet – Zamenhofova 440, Praha-Štěrboholy, 108 00

Dvě prodejny se nachází v obchodních centrech a jedna, která se nachází v samostatném objektu. Všechny prodejny jsou v blízkosti jiných obchodů.

Prodejna na **Černém Mostě** je téměř uprostřed obchodního centra vedle klenotnictví Swarovski a pobočky O2. Tato prodejna je strategicky umístěna poblíž velkoobchodu Globus.

Prodejnu na **Náměstí Republiky** lze nalézt v patře u východu z obchodního centra do ulice Na Poříčí. Samotná prodejna sousedí s klenotnictvím Apart a nepřímo s kavárnou Costa Coffe.

Prodejna ve **Štěrboholech** se nachází v tzv. „outletovém centru“, které je největší v České republice. Fashion Arena Prague Outlet je charakteristická svým venkovním kruhovým půdorysem, který současně zákazníkům ulehčuje orientaci při hledání obchodů. Aby se zákazníci dostali do prodejny Lindt z hlavního výjezdu, je potřeba dojít do poloviny outletového centra. Tato prodejna sousedí s prodejnou Sunglass Hut a naproti s prodejny Adidas a Superdry.

Ve všech prodejnách mají zaměstnanci splňovat požadavky, které jsou kladeny od vedení na základě norem společnosti. K získání nejobjektivnějších výsledků a zároveň z důvodu měnícího se personálu během týdne, se pro návštěvy prodejen určily jisté zásady:

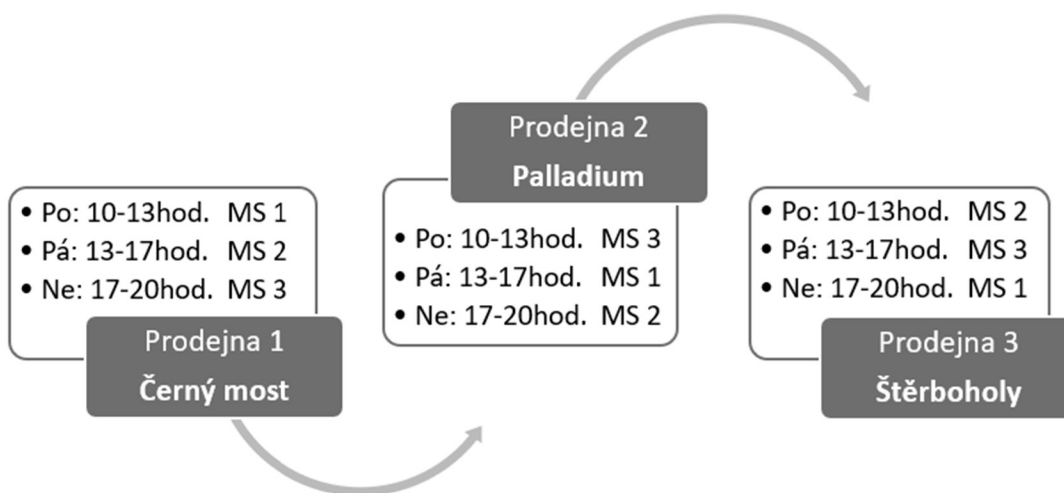
- každá prodejna byla navštívena třikrát,
- každá prodejna dvakrát v pracovních dnech a jednou o víkendu,
- v každé z prodejen mystery shopper požadoval stejný typ produktu,
- každá prodejna byla navštívena v dopoledních, odpoledních a večerních hodinách.

Uskutečnilo se celkem **devět** návštěv. Z toho mystery shopperi navštívili každou prodejnu třikrát v různých časech (viz Kapitola 3.3.3). Pro porovnání výsledků mystery shopper vždy vystupoval se stejným předem připraveným scénářem, kde měl zájem o určitý produkt. První návštěvy se uskutečnily v pondělí dopoledne. Druhé v pátek odpoledne a třetí návštěvy v neděli k večeru.

3.3.3 Harmonogram návštěv

Níže je zobrazen harmonogram návštěv, kdy každý mystery shopper, označený jako MS, navštívil každou prodejnu v jiných časových intervalech.

Obrázek 4 - Harmonogram návštěv jednotlivých prodejen



Zdroj: vlastní zpracování, 2023

3.3.4 Scénář nákupu

Aby byl výzkum objektivní je nutné, aby každý nákup probíhal se stejným scénářem. Mystery shopperům bylo dáno za úkol, aby pozorovali exteriér a interiér prodejny. Zároveň hodnotili a kontrolovali kvalitu poskytovaných služeb během nákupu. Mystery shopper měl za úkol koupit si **tabulkovou čokoládu**, jako dárek k Vánocům pro babičku/dědečka. Tyto skutečnosti poté zaznamenají do formuláře (viz Příloha 1).

Pro výzkum byl vypracován následující scénář, podle kterého mystery shoppeři postupovali:

1. Než vstoupíte do prodejny zkontrolujte exteriér, zda je logo Lindt nad prodejnou osvětlené a jestli je výloha čistá a v ní viditelně vystavená probíhající sezóna. (Halloween, Vánoce aj.)
2. Vstupte do prodejny. Zároveň si poznamenejte počet zaměstnanců a zkontrolujte, zda mají správnou uniformu (celé černé oblečení a hnědá zástěra s logem).
3. Čekajte až Vás personál přivítá a nabídne Vám ochutnávku čokolády. Pokud Vám personál ochutnávku nabídne až po zaplacení Vašeho nákupu, splnil tuto část. Pokud nenabídnul vůbec, zaškrtnete ve formuláři políčko „Vůbec“. Po přivítání pozorujte chování a aktivity personálu, jestli dělají svoji práci a nerozptylují se u telefonu nebo povídáním o soukromých záležitostech s ostatními zaměstnanci.
4. Zhodnoťte interiér prodejny. Zkontrolujte, zda je zapnutá televize za pokladnou a zda jsou viditelné probíhající akce na prodejně. Jestli jsou doplněné produkty, kopce z pralinek a jestli jsou u všech produktů cenovky. Ohodnoťte, zda na Vás interiér působil čistě a uklizeně.
5. Během návštěvy prodejny, čkejte na pomoc od personálu. Pokud Vám nebude nabídnuta do 3 minut, sami se ozvěte, že potřebujete pomoc s výběrem.
6. Popište prodavači/ce Váš požadavek na dárek babičce/dědečkovi k Vánocům. Chcete **tabulkovou čokoládu** podle Vaší preference. Čekajte až se Vás prodavač/ka zeptá na doplňující otázky typu: „Jakou čokoládu preferuje babička/dědeček?“, „Raději dává přednost hořké, mléčné nebo bílé čokoládě?“ aj. Pokud se Vás prodavač/ka nezeptá, zdůrazněte Vaši preferenci a ve formuláři zaškrtněte „ne“.
7. Zhodnoťte, jestli Vám hledaný produkt pomůže prodavač/ka nalézt. A tím dokáže, že má přehled o sortimentu v prodejně. Dále jestli upozorní na probíhající akce a slevy na prodejně.

8. Vybranou tabulkovou čokoládu si přineste k pokladně a čekejte, zda Vám prodavač/ka nabídne tašku a doplňkový prodej v podobě tyčinky nebo dárkového balení. Pokud Vám ani jedno nenabídne zaškrtněte ve formuláři možnost „ne“.
9. Rozlučte se.
10. Ihned po návštěvě vyplňte formulář.

3.3.5 Pilotáž

Před samotnou realizací výzkumu byla uskutečněna pilotáž, kdy autorka osobně uskutečnila výzkum s jedním z mystery shopperů. Mystery shopper byl před pilotáží řádně proškolen a připraven. Aby se zjistila validita formuláře, jestli vše proběhlo v pořádku nebo by formulář potřeboval případné upravení otázek.

Pilotáž byla uskutečněna den před realizační fází dne 18. listopadu 2023. Formulář byl ověřen jako validní, tudíž jeho vyplnění nebylo pro mystery shoppera problematické.

3.3.6 Formulář pro mystery shoppera

Na tvorbě formuláře a jeho zpracování se podílela manažerka z vybrané prodejny. Tento formulář (viz Příloha 1) byl využit k vlastnímu výzkumu a poskytnut přímo mystery shopperovi a ten ho po návštěvě prodejny ihned vyplnil.

Formulář je rozdělen do **čtyř částí** a obsahuje 24 otázek, které jsou při hodnocení kvality zákaznického servisu ve společnosti Lindt podstatné. Na otázky lze odpovídat ano/ne anebo pomocí škály (0–2) a (0–5). Uzavřené otázky jsou využity k jednoduchosti hodnocení a škálové otázky k přesnosti. Za každou otázku, kde je odpověď ano, se přiděluje jeden bod a naopak, za odpověď ne, je přiděleno nula bodů. Ohodnocení škálových otázek je v rozmezí 0–2 a 0–5 bodů. Kdy dva a pět bodu je nejvíce, a naopak nula bodů nejméně. Údaj o počtu zaměstnanců na prodejně je pouze informativního charakteru. Z tohoto důvodu není započítán do součtu za druhou část formuláře, neboť nemá vliv na celkové hodnocení.

Části formuláře

První část dotazníku se týká **exteriéru prodejny**, kde jsou tři otázky. Tato část dotazníku se zabývá exteriérem prodejny jako celku. Aby se zjistila čistota výlohy, jestli je osvětlené logo nad prodejnou a zda se ve výloze prezentuje probíhající vánoční sezóna. Celkem v této části je možné získat 9 bodů.

Druhá část je zaměřena na **přivítání zákazníka a vzhled zaměstnanců**. Hodnocen je pozdrav při příchodu do prodejny. Tato otázka je zaměřená na délku pozdravu, jelikož

zaměstnanci by měli pozdravit ihned poté, co zákazník vstoupí do prodejny. Proto tuto otázku lze ohodnotit maximálně dvěma body, kdy pozdravil ihned a jedním bodem, pokud do 3 minut a nula body, pokud vůbec. Zda měl/a prodavač/ka správnou uniformu, ze kterého lze poznat, že se jedná o personál dané společnosti. Jestli zaměstnanci nabídli zákazníkovi ochutnávku ke zpříjemnění nákupu. Zaměstnanci by měli, co nejdříve ochutnávku hořké/mléčné pralinky nabídnout zákazníkovi. Proto tato otázka je ohodnocena maximálně dvěma body, kdy zaměstnanec nabídne v průběhu nákupu nebo během rozhovoru a jedním bodem, pokud tato ochutnávka byla nabídnuta až po zaplacení. Nula body, pokud nebyla nabídnuta vůbec. Poslední otázka je zaměřená na pracovitost zaměstnanců, zda se zaměstnanci věnovali práci na prodejně, a ne svým soukromým záležitostem během pracovní doby. Tato část obsahuje pět otázek a celkem se může získat maximálně 18 bodů.

V průběhu návštěvy si zákazník všímá **interiéru prodejny**. Tato část dotazníku se týká interiéru prodejny, prezentování produktů a obsahuje šest otázek. Po vyhodnocení této části formuláře se zjistí, zda prodejna splňuje požadavky jako je: čistota prodejny, viditelné kopce z pralinek, promítání videa společnosti na televizi a jestli je zboží správně prezentováno. Zda jsou u všech produktů umístěné cenovky a zároveň viditelně označené probíhající akce. Za tuto část se může získat celkem 18 bodů.

V poslední části je hodnocena přímá **komunikace zaměstnance se zákazníkem**. Této části je věnována největší pozornost, a proto obsahuje deset otázek. Předem byl vybrán produkt, o který má mystery shopper zájem. Zaměstnanci mají nabídnout pomoc s výběrem, co nejdříve. Tudíž tato otázka je ohodnocena maximálně dvěma body, pokud byla pomoc nabídnuta ihned. Jedním bodem, pokud byla nabídnuta za dobu delší pěti minut a nula body, pokud nebyla nabídnuta. Dále se hodnotí porozumění prodavače/ky o představě dárku, zda byly položeny doplňující otázky. Je zjišťováno, jestli má prodavač/ka přehled o sortimentu na prodejně, zda upozornil/a na probíhající akce a slevy na prodejně a zároveň se hodnotí celková komunikace. Následně se u pokladny hodnotí nabídnutí tašky, doplňkového prodeje a jestli se prodavač/ka rozloučila. Celkem se v této části může získat maximálně 45 bodů.

3.4 Realizace

3.4.1 Proškolení

Byli vybráni tři mystery shoppeři, ve věku studentek/tů Vysoké školy, kteří nemají předešlou zkušenost s nákupem u této společnosti. Po uskutečnění pilotáže, byli všichni tři mystery shoppeři důkladně proškoleni, aby byli připraveni na samotný výzkum na prodejnách.

Bylo zdůrazněno, aby si všechny otázky pamatovali a formulář vyplnili bezprostředně po návštěvě. Zároveň musí působit nenápadně a věrohodně tzn. aby neměli desky s formulářem u sebe a nekoukali do něj v průběhu rozhovoru. Mohou si dělat poznámky do telefonu, v podobě např. psaní SMS aj. Následně si prošli před každou návštěvou prodejny formulář, aby si lépe zapamatovali otázky.

3.4.2 Průběh

Před samotnou návštěvou prodejen musí být vyplněny údaje jako je pohlaví mystery shoppera, místo prodejny a datum návštěvy. Po vyplnění údajů následuje návštěva prodejny. Pozorován byl nejdříve exteriér a interiér prodejny. Během návštěvy bylo pozorováno chování zaměstnanců při příchodu do prodejny a během nákupu zákazníka. Byl kladen důraz na chování a poskytovaný servis zaměstnanců k zákazníkům.

Realizační fáze proběhla v období od 19. listopadu 2023 do 26. listopadu 2023. Každý hodnotitel měl týden na ohodnocení všech prodejen a odevzdání formuláře. Přesný čas nebyl stanoven z důvodu zachování nepravidelnosti návštěv.

3.5 Vyhodnocení

V následujících podkapitolách jsou uvedeny výsledky z jednotlivých návštěv každé prodejny, podle částí formuláře (viz Příloha 1), který každý mystery shopper vyplňoval.

V tabulkách jsou uvedeny jednotlivé body od každého mystery shoppera podle harmonogramu návštěv (viz Kapitola 3.3.3). U každé tabulky je vypočítán celkový součet za každou část formuláře. Zároveň jsou zde shrnuty subjektivní pocity a postřehy mystery shopperů.

3.5.1 Vyhodnocení prodejny OC Černý most

V první části formuláře, který se týká **exteriéru prodejny** bylo možné získat celkem 9 bodů. Hodnocení je uvedeno níže v tabulce 1.

Tabulka 1 - Počet bodů v kategorii *exteriér prodejny OC Černý most*

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
1. Byla rozpoznatelná sezóna ve výloze? (Vánoce aj.)	1	1	1	3
2. Byla upravená a čistá výloha zvenku?	0	1	1	2
3. Bylo osvětlené logo nad prodejnou?	1	1	1	3
Celkem				Σ=8

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Při všech návštěvách byl exteriér prodejny upraven a logo prodejny bylo osvětleno. Ve výloze byly vystaveny adventní kalendáře a vánoční medvídci. Při jedné z návštěv byla viditelně zašpiněná výloha.

V druhé části formuláře týkající se **přivítání a vzhledu zaměstnance** bylo celkově možné získat maximálně 18 bodů. Hodnocení je uvedeno níže v tabulce 2.

Tabulka 2 - Počet bodů v kategorii *přivítání a vzhledu zaměstnance prodejny OC Černý most*

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
4. Kolik prodavačů bylo na prodejně? (napište číslici)	1	3	1	-
5. Jak dlouho trvalo, než jste byli přivítání?	2	2	2	6
6. Měl/a prodavač/ka správnou uniformu?	1	1	1	3
7. Jak Vám byla nabídnuta ochutnávka čokolády?	1	0	0	1
8. Vyřizovali si zaměstnanci soukromé záležitosti během Vašeho nákupu? (ano=0; ne=1)	1	1	1	3
Celkem				Σ=13

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Během všech návštěv zaměstnanci přivítali zákazníka do jedné minuty. Při všech třech návštěvách měl personál správnou uniformu, avšak ochutnávka čokolády byla nabídnuta pouze jednou, a to po zaplacení. Velmi to mystery shoppera zarazilo, jelikož personál nabízel mimo klasické mléčné pralinky i novou příchut' „Irish cream“. Během všech tří návštěv se personál věnoval zákazníkům, a ne soukromým záležitostem.

V části formuláře, kde se hodnotil **interiér prodejny**, bylo možné získat maximálně 18 bodů. Hodnocení je uvedeno níže v tabulce 3.

Tabulka 3 - Počet bodů v kategorii interiér prodejny OC Černý most

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
9. Byly vytvořené kopce z pralinek?	1	1	1	3
10. Byly viditelné probíhající akce na prodejně?	1	1	1	3
11. Bylo zboží doplněné a srovnané?	1	1	0	2
12. Byly u všech produktů cenovky?	1	1	1	3
13. Byla zapnutá televize za pokladnou?	1	1	1	3
14. Působila na Vás prodejna čistě a uklizeně?	0	1	1	2
Celkem				Σ=16

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Při každé návštěvě byla prodejna uklizená, televize za pokladnou zapnutá s videem od společnosti Lindt. U nedělní návštěvy, která probíhala večer nebylo zboží srovnané a doplněné. Což mystery shoppera překvapilo, jelikož se na prodejně nenacházel žádný zákazník, kterému by se prodavačka věnovala. U ostatních návštěv bylo zboží srovnané a doplněné. Probíhající akce na konkrétní produkty byly červeně označené a u všech produktů se nacházely cenovky.

V poslední části formuláře, která se týkala **komunikace a péče o zákazníka** bylo možné získat maximálně 45 bodů. Podrobné hodnocení je uvedeno níže v tabulce 4.

Tabulka 4 - Počet bodů v kategorii **komunikace a péče o zákazníka** v prodejně OC Černý most

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
15. Kdy Vám byla nabídnuta pomoc s výběrem?	2	0	0	2
16. Porozuměl/a Vám prodavač/ka ohledně požadavků na produkt?	1	1	0	2
17. Byla Vám položena doplňující otázka? (hořká/mléčná/bílá čokoláda aj.)	1	1	1	3
18. Snažil se Vám personál najít hledané zboží?	1	1	1	3
19. Měl/a prodavač/ka podrobný přehled o nabízeném zboží?	0	1	1	2
20. Byli jste upozorněni na průběh různých akcí a slev na prodejně?	1	0	1	2
21. Jak Vám byla příjemná komunikace s prodavačem/kou? (0–vůbec, 5–velmi)	3	4	3	10
22. Byla Vám nabídnuta nákupní taška?	0	1	0	1
23. Byl Vám nabídnutý doplňkový prodej v podobě tyčinky, dárkové krabičky, balení?	0	0	0	0
24. Rozloučil/a se s Vámi prodavač/ka?	1	1	1	3
Celkem				Σ=28

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

V této části byl předstírán zájem o produkt. U dvou návštěv musel mystery shopper požádat o pomoc sám. Jednou personál doplňoval pralinky a nevyšiml si zákazníka a při druhé stál personál u pokladny a opět si zákazníka nevyšiml. U dopolední návštěvy personál ihned nabídl pomoc a dotazoval se mystery shoppera na produkt o který měl zájem. Během dvou návštěv personál zcela porozuměl požadavkům a představám o dárku, který mystery shopper požadoval a zároveň byly položeny doplňující otázky. U dvou návštěv měl personál přehled o nabízeném zboží a zákazník byl upozorněn na probíhající akce na prodejně. Personál a následná komunikace byla velmi příjemná. Pouze u odpolední návštěvy byla u pokladny nabídnuta taška. Dárková balení nebo tyčinka nebyla nabídnuta u žádné z návštěv. Po zaplacení se personál vždy rozloučil.

3.5.2 Vyhodnocení prodejny Palladium

V první části formuláře, která se týkala **exteriéru prodejny** bylo celkově možné získat 9 bodů. Hodnocení je uvedeno níže v tabulce 5.

Tabulka 5 - Počet bodů v kategorii **exteriér prodejny Palladium**

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
1. Byla rozpoznatelná sezóna ve výloze? (Vánoce aj.)	1	1	1	3
2. Byla upravená a čistá výloha zvenku?	1	1	1	3
3. Bylo osvětlené logo nad prodejnou?	1	1	1	3
Celkem				Σ=9

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U všech tří návštěv byla rozpoznatelná sezóna ve výloze, zároveň zde měli i stroj, který míchal čokoládu neboli přístroj na konšování čokolády. Ve výloze byly adventní kalendáře a vánoční balíčky. Výloha se leskla a logo nad prodejnou bylo osvětleno.

V druhé části formuláře týkající se **přivítání a vzhledu zaměstnance** bylo celkově možné získat maximálně 18 bodů. Hodnocení je uvedeno v tabulce 6.

Tabulka 6 - Počet bodů v kategorii **přivítání a vzhledu zaměstnance prodejny Palladium**

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
4. Kolik prodavačů bylo na prodejně? (napište číslici)	2	4	2	-
5. Jak dlouho trvalo, než jste byli přivítáni?	2	1	1	4
6. Měl/a prodavač/ka správnou uniformu?	1	1	1	3
7. Jak Vám byla nabídnuta ochutnávka čokolády?	2	0	0	2
8. Vyřizovali si zaměstnanci soukromé záležitosti během Vašeho nákupu? (ano=0; ne=1)	1	0	0	1
Celkem				Σ=10

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U jedné z návštěv byl mystery shopper přivítán ihned po příchodu do prodejny, u ostatních dvou do tří minut. Veškerý personál měl odpovídající uniformu, tudíž čokoládové poradkyně nebylo možné přehlédnout. U jedné návštěvy byla během nákupu nabídnuta ochutnávka čokolády u ostatních nikoli. Během dvou návštěv si personál vyřizoval soukromé záležitosti. U večerní návštěvy, kdy mystery shopper chtěl zaplatit za nákup se personál u pokladny dostatečně nevěnoval zákazníkovi a dopisoval si na telefonu. U odpolední návštěvy zákazník zaregistroval tři prodavačky, které si povídaly nahlas o jiných věcech a zákazníka si nevsímaly. U dopolední návštěvy se prodavačka mystery

shoperovi věnovala po celou dobu nákupu, i když se na prodejně nacházelo mnoho zákazníků.

V části **interiér prodejny** bylo možné získat maximálně 18 bodů. Hodnocení je uvedeno níže v tabulce 7.

Tabulka 7 - Počet bodů v kategorii **interiér prodejny Palladium**

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
9. Byly vytvořené kopce z pralinek?	1	1	1	3
10. Byly viditelné probíhající akce na prodejně?	1	1	1	3
11. Bylo zboží doplněné a srovnané?	1	0	1	2
12. Byly u všech produktů cenovky?	1	1	1	3
13. Byla zapnutá televize za pokladnou?	1	1	1	3
14. Působila na Vás prodejna čistě a uklizeně?	1	0	0	1
Celkem				Σ=15

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

I přes některé rušné časy, kdy byl výzkum uskutečněn, bylo během všech návštěv zboží srovnáno a doplněno. Probíhající akce byly viditelně označeny nad produkty a u všech se nacházely cenovky. Televize za pokladnami byla vždy zapnutá. Avšak pocit čistoty a uklizenosti byl pouze u jedné z návštěv. U ostatních dvou byla viditelně špinavá podlaha, kousky krabic poházené v cestičkách mezi stojany a některé krabice stály v cestě.

V poslední části formuláře, která se týkala **komunikace a péče o zákazníka** bylo možné získat maximálně 45 bodů. Podrobné hodnocení je uvedeno níže v tabulce 8.

Tabulka 8 - Počet bodů v kategorii **komunikace a péče o zákazníka** v prodejně Palladium

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
15. Kdy Vám byla nabídnuta pomoc s výběrem?	2	2	0	4
16. Porozuměl/a Vám prodavač/ka ohledně požadavků na produkt?	1	1	1	3
17. Byla Vám položena doplňující otázka? (hořká/mléčná/bílá čokoláda aj.)	1	1	0	2
18. Snažil se Vám personál najít hledané zboží?	1	1	1	3
19. Měl/a prodavač/ka podrobný přehled o nabízeném zboží?	1	1	1	3
20. Byli jste upozorněni na průběh různých akcí a slev na prodejně?	1	1	1	3
21. Jak Vám byla příjemná komunikace s prodavačem/kou? (0 – vůbec, 5 – velmi)	5	4	4	13

22. Byla Vám nabídnuta nákupní taška?	1	0	1	2
23. Byl Vám nabídnutý doplňkový prodej v podobě tyčinky, dárkové krabičky, balení	0	0	0	0
24. Rozloučil/a se s Vámi prodavač/ka?	1	1	1	3
Celkem				$\Sigma=36$

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Při dvou návštěvách byla mystery shopperovi nabídnuta pomoc do tří minut a u jedné musel požádat personál o pomoc. U každé návštěvy personál porozuměl ohledně požadavků na produkt. Během dvou návštěv byla položena doplňující otázka a u jedné vůbec. Personál měl podrobný přehled o sortimentu, který nabízí a upozornil na probíhající akce a slevy na prodejně. Komunikace s prodavačkami byla velmi příjemná. Jeden z mystery shopperů zkušenost s touto prodejnou Lindt hodnotí natolik pozitivně, že ho motivuje k opětovné návštěvě. Taška byla nabídnuta pouze u dvou návštěv a u jedné nikoli. Doplňkový prodej v podobě dárkového balení nebo tyčinky nebyl nabídnut ani u jedné z návštěv. Po zaplacení se personál vždy rozloučil.

3.5.3 Vyhodnocení prodejny Fashion Arena Prague Outlet

V první části formuláře, která se týkala **exteriéru prodejny** bylo celkově možné získat 9 bodů. Hodnocení je uvedeno níže v tabulce 9.

*Tabulka 9 - Počet bodů v kategorii **exteriér prodejny Fashion Arena***

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
1. Byla rozpoznatelná sezóna ve výloze? (Vánoce aj.)	1	1	1	3
2. Byla upravená a čistá výloha zvenku?	0	0	1	1
3. Bylo osvětlené logo nad prodejnou?	1	1	1	3
Celkem				$\Sigma=7$

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U všech tří návštěv byla rozpoznatelná sezóna ve výloze. Vystavené měli adventní kalendáře a balíčky s vánočními produkty a zároveň měli vystavený přístroj na míchání čokolády neboli přístroj na konšování čokolády, tak jako tomu bylo na prodejně v Palladiu. U dvou návštěv nebyla upravená ani čistá výloha, zboží bylo viditelně neurovnané. Výloha byla čistá a upravená pouze u jedné z návštěv. U všech tří návštěv bylo logo nad prodejnou osvětleno.

V druhé části formuláře týkající se **přivítání a vzhledu zaměstnance** bylo celkově možné získat maximálně 18 bodů. Hodnocení je uvedeno v tabulce 10.

Tabulka 10 - Počet bodů v kategorii **přivítání a vzhledu zaměstnance** prodejny Fashion Arena

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
4. Kolik prodavačů bylo na prodejně? (napište číslici)	2	3	5	-
5. Jak dlouho trvalo, než jste byli přivítáni?	2	1	0	3
6. Měl/a prodavač/ka správnou uniformu?	1	1	1	3
7. Jak Vám byla nabídnuta ochutnávka čokolády?	2	0	0	2
8. Vyřizovali si zaměstnanci soukromé záležitosti během Vašeho nákupu? (ano=0; ne=1)	0	0	0	0
Celkem				$\Sigma=8$

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U jedné z návštěv byl mystery shopper ihned přivítán, u druhé byl přivítán do tří minut a u třetí návštěvy po více jak třech minutách. U všech návštěv měly prodavačky správnou uniformu, tudíž bylo poznat že se jedná o personál prodejny. Ochutnávka čokolády byla nabídnuta v průběhu nákupu pouze u jedné, a u zbylých dvou návštěv nebyla nabídnuta vůbec. Personál si během všech návštěv vyřizoval soukromé záležitosti a většina prodavaček byla za pokladnami s telefonem.

V části **interiéru prodejny** bylo možné získat maximálně 18 bodů. Hodnocení je uvedeno níže v tabulce 11.

Tabulka 11 - Počet bodů v kategorii **interiér prodejny** Fashion Arena

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
9. Byly vytvořené kopce z pralinek?	1	1	0	2
10. Byly viditelné probíhající akce na prodejně?	1	1	1	3
11. Bylo zboží doplněné a srovnané?	0	0	0	0
12. Byly u všech produktů cenovky?	1	0	1	2
13. Byla zapnutá televize za pokladnou?	1	1	1	3
14. Působila na Vás prodejna čistě a uklizeně?	1	1	1	3
Celkem				$\Sigma=13$

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

U dvou návštěv byly vytvořené kopce z pralinek u třetí návštěvy kopce nebyly vidět. Probíhající akce byly u produktů nebo poblíž nich viditelně označeny červeně u všech tří

návštěv. Zboží ale nebylo ani u jedné z návštěv dostatečně doplněno a srovnáno. Během dvou návštěv byly cenovky u všech produktů a u třetí návštěvy chyběly u tabulkových čokolád. Televize byla během všech tří návštěv zapnutá a prodejna působila velmi čistě a uklizeně. Zároveň měli u pokladen i pult na prodej čokoládové/klasické kávy Lindt, což mystery shoppera zaujalo a mile překvapilo.

V poslední části formuláře, která se týkala **komunikace a péče o zákazníka** bylo možné získat maximálně 45 bodů. Podrobné hodnocení je uvedeno níže v tabulce 12.

Tabulka 12 - Počet bodů v kategorii **komunikace a péče o zákazníka v prodejně Fashion Arena**

DOBA NÁVŠTĚVY	dopoledne	odpoledne	večer	celkem
15. Kdy Vám byla nabídnuta pomoc s výběrem?	0	0	0	0
16. Porozuměl/a Vám prodavač/ka ohledně požadavků na produkt?	1	1	1	3
17. Byla Vám položena doplňující otázka? (hořká/mléčná/bílá čokoláda aj.)	0	1	0	1
18. Snažil se Vám personál najít hledané zboží?	1	1	0	2
19. Měl/a prodavač/ka podrobný přehled o nabízeném zboží?	1	0	0	1
20. Byli jste upozorněni na průběh různých akcí a slev na prodejně?	0	0	0	0
21. Jak Vám byla příjemná komunikace s prodavačem/kou? (0 – vůbec, 5 – velmi)	2	3	3	8
22. Byla Vám nabídnuta nákupní taška?	1	1	1	3
23. Byl Vám nabídnutý doplňkový prodej v podobě tyčinky, dárkové krabičky, dárkového balení aj.?	0	0	0	0
24. Rozloučil/a se s Vámi prodavač/ka?	1	1	1	3
Celkem				Σ=21

Zdroj: vlastní zpracování, 2023

Ochota personálu pomoci zákazníkovi s výběrem byla velmi tragická. Všichni mystery shoppeři museli o pomoc s výběrem požádat. Na druhou stranu u všech návštěv personál porozuměl požadavku na produkt, ale doplňující otázka byla položena pouze jednou. Najít produkt se snažil pouze u dvou návštěv u třetí personál jen ukázal kam má zákazník jít. Přehled o nabízeném zboží měl personál pouze u jedné návštěvy, u ostatních dvou tápal v nalezení produktu. Upozornění na probíhající akce nebylo ani jednou personálem zmíněno. Komunikace s personálem během dvou návštěv byla průměrná a u třetí nepříjemná. Bylo vidět, že byl personál znuděný. Taška byla nabídnuta vždy, avšak doplňkový prodej nebyl nabídnut vůbec. Personál se vždy rozloučil.

3.5.4 Srovnání výsledků prodejen

Po důkladném vyhodnocení jednotlivých prodejen společnosti Lindt bylo provedeno srovnání mezi nimi. V následujících tabulkách jsou zobrazeny výsledky z jednotlivých prodejen podle částí formuláře (viz Příloha 1).

Exteriér prodejny

V této části formuláře měla plný počet bodů prodejna v Palladiu. Ostatní dvě prodejny měly výlohu upravenou o něco méně. Fashion Aréna a prodejna v OC Černý most měly viditelně neupravenou a špinavou výlohu.

Tabulka 13 - Porovnání počtu bodů v kategorii exteriér prodejny

Prodejny	OC Černý most	Palladium	Fashion Arena
Počet bodů	8	9	7

Zdroj – vlastní zpracování, 2023

Přivítání a vzhled zaměstnance

Nejvíce bodů měla prodejna v OC Černý most, kde personál přivítal mystery shoppera do jedné minuty a zároveň si nevyřizoval soukromé záležitosti na telefonu v průběhu nákupu. Plný počet bodů tato prodejna nezískala z důvodu nenabídnutí ochutnávek čokolády během nákupů.

O něco méně bodů získala prodejna na Palladiu, jelikož přivítání zákazníka nebylo ihned ale až po nějaké době. Bylo to způsobeno více zákazníky v odpoledních a večerních hodinách, avšak pouze u jedné návštěvy byla nabídnuta ochutnávka čokolády během nákupu. U dalších dvou návštěv si personál vyřizoval soukromé záležitosti na telefonu.

Nejméně bodů získala prodejna ve Fashion Aréně, kde personál nebyl příliš laskavý. Problém s pozdravem byl především u návštěv v odpoledních a večerních hodinách, kdy bylo v prodejnách více zákazníků. Zároveň nabídka čokolády byla nabídnuta pouze jednou v průběhu nákupu. Velký počet bodů prodejna ztratila kvůli personálu, který využíval telefon k soukromým účelům za pokladnou a nevěnoval se zákazníkům.

Tabulka 14 - Porovnání počtu bodů v kategorii přivítání a vzhled zaměstnance

Prodejny	OC Černý most	Palladium	Fashion Arena
Počet bodů	13	10	8

Zdroj – vlastní zpracování, 2023

Interiér prodejny

Hodnocení interiéru prodejen je celkem vyrovnané. Nejvíce bodů získala prodejna v OC Černý most, kde prodejna byla uklizená a zboží doplněné, pouze u jedné z návštěv nebylo zboží doplněno a působila neuklizeně.

Prodejna v Palladiu ztratila body v důsledku neuklizené prodejny, kdy podlaha byla viditelně špinavá a nacházely se na podlaze i kousky z krabic. Pouze u jedné z návštěv bylo zboží nedoplněné a nesrovnané.

Fashion Aréna získala nejméně bodů, jelikož ani při jedné z návštěv nebylo zboží doplněné a srovnané. Produkty působily velmi rozházeně a neupraveně. Zároveň při večerní návštěvě nebyly kopce z pralinek doplněné.

Tabulka 15 - Porovnání v počtu bodů v kategorii interiér prodejny

Prodejny	OC Černý most	Palladium	Fashion Arena
Počet bodů	16	15	13

Zdroj – vlastní zpracování, 2023

Komunikace a péče o zákazníka

V této kategorii nejvíce bodů získala prodejna v Palladiu. Při každé návštěvě byl personál milý a ochotný. Co se týká produktu, který mystery shopper chtěl zakoupit, byl vždy vnímavý a dokázal produkt nalézt nebo vyhledat jeho možné alternativy. V prodejně OC Černý most musel mystery shopper požádat o pomoc dvakrát sám. Zákazníka si moc personál nevšímal.

Nejméně bodů získala prodejna ve Fashion Aréně, kde personál nebyl v komunikaci se zákazníkem vždy ochotný a vstřícný. Na probíhající akce během všech návštěv personál neupozornil. Ve všech prodejnách personál porozuměl požadavku na produkt, o který měl mystery shopper zájem. Přehled o produktech, které se nacházejí na prodejně, měla většina prodejen dobrý až na Fashion Arénu, kde nebylo vidět, že personál s jistotou ví, kde se dané produkty nacházejí.

V některých prodejnách a většinou při návštěvě v odpoledních nebo večerních hodinách, kdy se na prodejně nacházelo více zákazníků nebyl personál příjemný. V dopoledních hodinách byl personál vždy ochotný až na Fashion Arénu, kde nebyl personál vstřícný. Výjimkou je prodejna v Palladiu, kde i přes velké množství zákazníků v prodejně, ve všech hodnocených časech, personál dokázal být vždy milý a naplno se věnoval zákazníkovi.

Ve všech prodejnách personál u pokladny nenabídl doplňkové zboží ve formě tyčinky ani možnost dárkového balení. S nabídnutím tašky neměla problém většina prodejen. Personál se vždy po zaplacení mile rozloučil.

Tabulka 16 - Porovnání počtu bodů v kategorii komunikace a péče o zákazníka

Prodejny	OC Černý most	Palladium	Fashion Arena
Počet bodů	28	36	21

Zdroj – vlastní zpracování, 2023

3.5.5 Celkové zhodnocení prodejen

Na základě srovnání bodového hodnocení prodejen mezi sebou (viz Kapitola 3.5.4) je vše shrnuto do následující tabulky. Zde jsou vyjádřeny celkové body za jednotlivé kategorie a celkový součet bodů za každou prodejnu.

Tabulka 17 - Celkový počet bodů v jednotlivých prodejnách

Prodejny	OC Černý most	Palladium	Fashion Arena
Exteriér prodejny	8	9	7
Přivítání s vzhled zaměstnance	13	10	8
Interiér prodejny	16	15	13
Komunikace a péče o zákazníka	28	36	21
Celkový počet bodů Σ	65	70	42

Zdroj – vlastní zpracování, 2023

Ze všech hodnocených prodejen dopadla **nejlépe** prodejna v Palladiu, která měla 70 bodů. A to díky především výborné komunikaci personálu se zákazníkem. Prodavačky byly při každé návštěvě milé a ochotné. Zároveň se personál hezky staral o exteriér i interiér prodejny. Produkty byly vždy doplněné a srovnané. Avšak na úklidu prodejny by se mělo více zapracovat.

Velmi dobře si vedla také prodejna OC Černý most, která měla 65 bodů. A umístila se na druhém místě. Ztratila body pouze v ochotě personálu nabídnout pomoc s výběrem, kdy mystery shopperi museli o pomoc i sami zažádat. Nabízení pralínek v průběhu nákupu chybělo a zároveň u pokladny personál nenabídnul tašky ani doplňkový prodej.

Naopak **nejhůře** dopadla prodejna ve Fashion Aréně, která měla 42 bodů. Bylo to způsobeno především horším vzhledem jak exteriéru i interiéru. Při dvou návštěvách byla výloha špinavá a neupravená. Uvnitř prodejny nebylo doplněné zboží a působila chaoticky.

Bylo vyzorováno, že personál při velkém náporu lidí, většinou v odpoledních hodinách, nevěnuje zákazníkům dostatek času a zároveň se nechová mile a ochotně. Pouze

v jediné prodejně, a to v Palladiu, dokázal personál i přes velký počet zákazníků poskytnout ochotně odbornou radu a pomoc s výběrem.

Při návštěvách dopoledne nebo večer, kdy nebylo v prodejnách mnoho zákazníků, byl personál většinou milý a snažil se pomoci. Avšak ve Fashion Aréně nikoliv. Proto by bylo vhodné personálu připomenout, že rada a pomoc zákazníkovi je vždy na prvním místě a měl by mu být věnován dostatek času.

Prezentace produktů byla ve všech prodejnách podobná. Z toho lze usoudit, že personál dodržoval předepsané postupy, jak jednotlivé produkty prezentovat. Žádná z prodejen ale nenabídla zákazníkovi doplňkový prodej v podobě tyčinky nebo dárkového balení na jeho produkt.

3.6 Doporučení

Na základě provedeného výzkumu metodou mystery shopping se mohou identifikovat zásadní nedostatky a vytvořit doporučení pro navštívené prodejny společnosti Lindt. Tato doporučení by měla být dodržována a měla by vést k odstranění nedostatků.

3.6.1 Prodejna OC Černý most

Nabídnutí doplňkového prodeje u pokladny

Největším problémem bylo nabídnutí doplňkového prodeje u pokladny. I když mystery shopper zdůraznil, že se jedná o dárek, doplňkový prodej v podobě dárkové krabičky nebo tašky mu nebyl nabídnut. Stejně tak mu nebyla nabídnuta žádná drobnost u pokladen, jako například tyčinka.

Doporučení:

Personálu by se mělo zajistit pravidelné školení a trénink zaměřený na techniky aktivního prodeje včetně nabízení doplňkových produktů. Na základě tohoto školení by měl být personál schopen identifikovat příležitosti pro nabídnutí doplňkového prodeje a vhodně jej u pokladny využít. Dále by se mělo personálu zajistit školení v podobě seznámení s produkty doplňkového prodeje. Díky tomu budou lépe rozumět produktům a budou schopni je doporučit vhodně k nákupu. Důležité je, aby doplňkový prodej (tyčinky, sušenky, dárkové krabičky aj.) byl vhodně umístěn u pokladen, a to tak, aby na ně zákazník dobře viděl.

Velmi důležitý je aktivní přístup k zákazníkům, a to prostřednictvím otázek typu: „Mohu Vám doporučit něco dalšího k Vašemu nákupu?“ nebo „Máme akci na veškeré

tyčinky, máte zájem tuto akci využít?“ a další. Personál by měl aktivně během placení oslovit zákazníka s nabídkou doplňkových produktů. Pokud by se zavedl motivační program a odměny pro zaměstnance, kteří by nabízeli aktivně doplňkový prodej, mohlo by to podpořit jejich angažovanost v tomto směru.

Nabídnutí tašky u pokladny

Nedostatek byl shledán v nabídnutí tašek u pokladny, mystery shopperovi byla nabídnuta pouze jednou.

Doporučení:

Personál by měl být instruován, aby aktivně nabízel tašky ke každému nákupu a zároveň nabízel i tašky dárkové. Mohou být položeny otázky typu: „Nabídnu Vám tašku na váš nákup?“ nebo „Mohu Vám nabídnout klasickou tašku nebo tašku dárkovou?“ apod.

Pomoc s výběrem produktu

Pouze jednou personál nabídl pomoc s výběrem produktu. Jinak musel mystery shopper požádat o pomoc sám. Většinou si personál zákazníka nevšiml a nejevilo zájem.

Doporučení:

Personál by měl být řádně proškolen ohledně sortimentu a vlastnostech jednotlivých produktů. Schopnost poskytnout detailnější informace ohledně produktů zvyšuje důvěru zákazníka. Personál by měl projevovat ochotu a vstřícnost k zákazníkům a měl by být připraven jim pomoci s výběrem. Zákazníci se rádi vrací do obchodu s příjemnou obsluhou a více si obchodu váží, když jim je poskytnuta pomoc.

Zároveň by měl být instruován, aby aktivně oslovil zákazníky a nabídl jim pomoc s výběrem co možná nejdříve. Může to být otázkami typu: „Mohu Vám s něčím poradit?“, „Potřebujete pomoc s výběrem?“ apod. Zároveň je velmi důležité poskytnout doporučení ohledně produktů, které by mohly splňovat jejich očekávání. Personál by mohl zdůraznit vlastnosti produktu, nebo doporučit alternativy, které by lépe vyhovovaly potřebám zákazníka. Měl by aktivně naslouchat zákazníkům a reagovat na jejich dotazy a požadavky.

Flexibilita a ochota přizpůsobit se individuálním potřebám zákazníků mohou vést k lepšímu prodeji a vyšší spokojenosti zákazníků. V této části by bylo vhodné nabídnutí ochutnávky pralinek pro zpříjemnění nákupu zákazníka. Zvyšuje to pravděpodobnost, že zákazníci budou s nákupem spokojeni a budou se cítit výjimečně.

Nabízení pralinek

Dalším zásadním nedostatkem bylo nabízení pralinek během nákupu. Pouze jednou byla mystery shopperovi ochutnávka nabídnuta, a to až po zaplacení nákupu.

Doporučení:

V době, kdy probíhal výzkum byly Vánoce a mnoho speciálních produktů, novinek a nových příchutí. Proto by bylo vhodné ochutnávky pralinek směřovat na dvě až tři příchutě, a to s jednou základní a dvěma novinkami, nebo příchutěmi o které se zákazníci zajímají. Mělo by se jim v tomto směru naslouchat a tím by se navýšil prodej a jejich spokojenost.

Personál by měl být instruován, aby aktivně oslovoval zákazníky, během nákupu a nabídl jim možnost ochutnat čokoládové pralinky. Měla by se také sledovat zpětná vazba od zákazníků ohledně ochutnávek pralinek. Analyzovat, která příchut' jim nejvíce chutná a které mají potenciál k prodeji. Na základě těchto informací upravovat nabídku.

3.6.2 Prodejna Palladium

Nabízení pralinek

Doporučení je stejné jako u prodejny OC Černý most.

Nabízení doplňkového prodeje a tašek

Doporučení je stejné jako u prodejny OC Černý most.

Vyřizování si soukromých záležitostí

Při návštěvách personál využíval telefon před očima zákazníka. Jednou kdy zákazník chtěl svůj nákup zaplatit a stál před pokladnou, prodavačka si dopisovala na telefonu a zákazníka si nevšimla. Během další návštěvy skupina tří prodavaček nahlas řešila soukromé záležitosti a zákazníků si nevšimla. Pouze při jedné se personál naplno věnoval zákazníkovi.

Doporučení:

Měly by se definovat jasná pravidla týkající se používání telefonů na pracovišti. Do těchto pravidel by se mělo zahrnout omezení používání telefonů během pracovní doby, s výjimkou situace, kdy by používání telefonu bylo nezbytné pro práci, například při řešení urgentních pracovních záležitostí. Personálu by mělo být jasně nařízeno, aby telefon na prodejně přímo před zákazníkem nevyužíval. Telefony by měly být umístěny v zázemí, nebo při sobě, ale ne v dohledu zákazníků. Velmi prospěšné by bylo vytvoření alternativních

komunikačních kanálů, které nevyžadují použití telefonu, jako jsou interní chatovací platformy s manažerem prodejny.

Co se týká řešení soukromých záležitostí na pracovišti, mělo by se personálu připomenout, že o soukromých věcech by se měl bavit mimo pracoviště, o přestávce nebo když na prodejně není žádný zákazník.

Úklid interiéru

Při většině návštěv prodejna nepůsobila uklizeně a čistě. U dvou návštěv byla viditelně špinavá podlaha, kousky krabic poházené v cestičkách mezi stojany a některé krabice stály v cestě.

Doporučení:

Měl by se vytvořit seznam úkolů na úklid a stanovit časové rozvrhy pro provedení, kde by mělo být: utírání prachu, zametání a vytírání podlahy, dezinfekce prodejního pultu a pokladny, vyleštění skleněných poliček a podobně.

Zároveň by se personálu mělo sdělit, že se v interiéru prodejny musí udržovat pořádek během celé otevírací doby. Mělo by se důkladně uklízet po večerní směně a před otevřením prodejny. K tomu by měl mít k dispozici veškeré potřebné vybavení a prostředky pro úklid, jako jsou: mikro utěrky, dezinfekční prostředky, mop, koště, smetáček, prachovka apod. Aby prodejna zůstala čistá a upravená, měla by se pravidelně kontrolovat manažerem/manažerkou prodejny. Ten by měl/a navrhnout odměny za více splněných úkolů ze seznamu, a to prostřednictvím slev na produkty, nebo nějakého balíčku. Díky tomu by se mohla zvýšit motivace zaměstnanců udržovat čistotu na pracovišti.

3.6.3 Prodejna Fashion Aréna

Ochutnávka čokolády

Doporučení je stejné jako u prodejny OC Černý most.

Doplňkový prodej

Doporučení je stejné jako u prodejny OC Černý most.

Vyřizování soukromých záležitostí

Personál si během všech návštěv vyřizoval soukromé záležitosti a většina prodavaček byla za pokladnami s telefonem.

Doporučení

Doporučení je stejné jako u prodejny Palladium, s tím rozdílem, že je zde kladen důraz nejen na využívání telefonů na pracovišti, ale i na rozmístění prodavačů/ček po prodejně. Personálu by mělo být nařízeno, aby telefon na prodejně přímo před zákazníkem nevyužíval. Pokud to není nezbytně nutné kvůli řešení urgentních pracovních záležitostí. Personálu by mělo být řečeno, pokud je na směně více kolegů, aby byl efektivně rozmístěn u pokladen a po celé prodejně a byl tak k dispozici zákazníkům.

Čistota exteriéru

U dvou návštěv nebyla upravená ani čistá výloha, zboží bylo viditelně neurované.

Doporučení:

Do seznamu úkolů na úklid by měla být zahrnuta také pravidelná údržba exteriéru. Výloha by se měla alespoň 2x denně přečistit, a produkty v ní upravovat, aby vypadala stále reprezentativně.

Pomoc s výběrem

Ochota personálu pomoci zákazníkovi s výběrem byla velmi tragická. Všichni mystery shopperi museli o pomoc s výběrem požádat.

Doporučení:

Doporučení je stejné jako u prodejny OC Černý most, s tím rozdílem, že se více zaměřuje na ochotu nabídnout pomoc zákazníkovi. Personálu by mělo být zajištěno odborné školení v oblasti zákaznického servisu a technikám pro aktivní prodej, aby mohl efektivně a profesionálně pomáhat zákazníkům s jejich výběrem. Po zmíněném školení by mělo následovat školení o sortimentu, aby měl personál hluboké znalosti o produktech, které nabízí. Díky tomu, by měl být schopen poskytnout zákazníkům důležité informace a tím usnadnit rozhodování mezi produkty.

Mělo by se personálu připomenout, aby byl vždy pozorný k zákazníkům a aktivně vyhledávat příležitosti, kdy by mohl nabídnout svou pomoc s výběrem. Například vhodnou otázkou typu: „Mohu Vám pomoci s výběrem?“ nebo „Mohu Vám nějak poradit?“ apod.

Doplňené a srovnané produkty

Produkty nebyly ani u jedné z návštěv dostatečně doplněny a srovnány. Během dvou návštěv byly cenovky u všech produktů, u třetí chyběly u tabulkových čokolád.

Doporučení:

Personálu by mělo být zdůrazněno, aby doplňoval zboží a pralinky vždy, pokud má volnou chvíli a nevěnuje se zákazníkům. Důkladné doplnění by mělo probíhat večer a ráno před otevřením. Tím se předejde tomu, aby personál nemusel odbíhat při větším náporu zákazníků do skladu. Doplnování produktů do šuplíku pod regály by usnadnilo tuto činnost. Personál musí vypadat vždy zaměstnaně.

Komunikace se zákazníkem

Celková komunikace s personálem byla velmi neuspokojivá. Všichni mystery shopperi museli o pomoc požádat. Ochota zaměstnanců byla velmi nedostatečná, a zároveň neměl přehled o nabízeném zboží. Kdykoli se mystery shopper chtěl dozvědět něco více o produktu, personál se tvářil velmi nezaujatě a bez zájmu pomoci. Doplnující otázka byla položena pouze jednou. Upozornění na akce a slevy nebyly zmíněny. Celková komunikace se zaměstnanci nebyla příjemná.

Doporučení:

Instruovat personál, aby aktivně oslovil každého zákazníka po přivítání. Otázkou „Mohu Vám poradit s výběrem?“. Pokud omítne, zdvořile naznačit, že v případě jakýchkoli dotazů se mohou na personál obrátit. Může to být otázkou: „Pokud byste něco potřeboval/a neváhejte a zeptejte se.“ V této chvíli je i vhodná doba na upozornění na slevy a akce na prodejně. Pokud by zákazník pomoc přijal, personál by neměl váhat a zdvořile klást doplňující otázky typu: „Má rád/ráda hořkou nebo spíše mléčnou čokoládu?“, „Preferujete spíše pralinky, tabulkové čokolády nebo bonboniéry?“ apod. Tyto otázky pomohou lépe porozumět představám a preferencím zákazníka o produktu.

Personál by se měl pravidelně školit a informovat o nových produktech, aby měl přehled o nabízeném sortimentu. Na základě toho mohou vhodně doporučit zákazníkům požadované produkty. Jelikož spokojenost zákazníka je vždy na prvním místě, autorka by navrhla doporučený postup péče o zákazníka. K tomuto účelu by mohl být vytvořen manuál, který obsahuje body, jak se lépe chovat k zákazníkovi při prodejním rozhovoru.

4 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnotit úroveň kvality maloobchodních služeb v prodejnách společnosti Lindt & Sprüngli CEE s.r.o. s využitím metody mystery shopping. Záměrem práce bylo prostřednictvím této metody zjistit nejdůležitější informace o společnosti, jako jsou informace poskytované personálem, který pravidelně komunikuje se zákazníky a také informace o celkovém vzhledu prodejny, neboť tento prvek má významný vliv na dojem zákazníka. Díky této metodě byly všechny potřebné informace zjištěny a lze proto tyto cíle považovat za splněné.

Pomocí výsledků výzkumu touto metodou, byly zjištěny nedostatky, které jsou v práci uvedené (viz Kapitola 3.5). Největším problémem bylo nenabídnutí doplňkového prodeje v závěru nákupu a vyřizování si soukromých záležitostí na mobilním telefonu před očima zákazníka. Dalším nedostatkem bylo nenabídnutí ochutnávky čokolády během nákupu. Personál také postrádal ochotu komunikovat se zákazníkem, nabídnout pomoc s výběrem a motivovat ho tím ke koupi produktu. Exteriéru prodejny chyběla čistota výlohy a upravenost produktů v ní. Interiér v některých prodejnách působil neuklizeně, při některé návštěvě byla viditelně špinavá podlaha a poházené kousky z krabic. Vyskytly se nedostatky s doplněním produktů a pralinkových kopců. Za zjištěné nedostatky by neměli být zaměstnanci trestáni, ale mělo by jim být poskytnuto další proškolení hlavně v oblasti komunikace se zákazníkem.

Na všechny zjištěné nedostatky byla navrhována doporučení (viz Kapitola 3.6), která by měl management společnosti zvážit a popřemýšlet o jejich zavedení do provozu. Tato doporučení mohou přispět ke zlepšení kvality poskytovaných služeb, což bylo také cílem bakalářské práce. Všechny výsledky i navrhovaná doporučení, které byly zjištěny metodou mystery shopping, budou předány manažerům prodejen, pokud o to projeví zájem. Nešlo pouze o to najít nedostatky, které se v prodejnách vyskytují, ale především o navržení efektivních změn, které budou přínosem jak pro společnost Lindt, tak pro její zaměstnance.

5 Seznam použitých zdrojů

AMA, 2017. Definitions of Marketing. *American Marketing Association* [online]. [vid. 2023-09-11]. Dostupné z: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

CIM, Chartered Institute of Marketing, 2015. *Marketing and the 7Ps* [online]. 2015. B.m.: Chartered Institute of Marketing. Dostupné z: <https://www.cim.co.uk/media/4772/7ps.pdf>

ESOMAR, 2005. *ESOMAR Code & Guidelines MysteryShopping* [online]. 2005. Dostupné z: https://ana.esomar.org/api/public/document/file_renderer/6672

FOCUS AGENCY, 2015. Mystery shopping FOCUS agentura [online]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz/files/contentFiles/mystery-shopping.pdf>

FORET, Miroslav a Dávid MELAS, 2021. *Marketingový výzkum v udržitelném marketingovém managementu*. První vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-1723-9.

HESSELINK, Martijn, 2003. Mystery Shopping [online]. Dostupné z: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=411653

KARLÍČEK, Miroslav, 2018. *Základy marketingu*. 2., přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5869-5.

KOTLER, Philip, Kevin Lane KELLER, Tomáš. JUPPA a Martin MACHEK, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-0966-6.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3527-6.

LINDT, 2023a. *Kde nás najdete LINDT* [online] [vid. 2023-09-19]. Dostupné z: <https://www.lindt.cz/stores/>

LINDT, 2023b. *Vítejte ve světě čokolády Lindt*. [online] [vid. 2023-09-19]. Dostupné z: <https://www.lindt.cz/>

MARKETVISION, 2023. *Mystery Shopping | Market Vision* [online] [vid. 2023-07-02]. Dostupné z: <https://www.marketvision.cz/mystery-shopping>

MSPA, 2018. *MSPA Ethics Enforcement for Shoppers* [online]. Dostupné z: https://mspa-ea.org/files/documents/ethics&standards/new%202018/4-MSPA%20Ethics%20Enforcement%20for%20Shoppers_Updated%20April%202018%20-%20Final%20basis.pdf

MYSTERY SHOPPING, 2023. *MysteryShopping. MysteryShopping.cz* [online] [vid. 2023-07-02]. Dostupné z: <http://www.mystery-shopping.cz/>

O SIMAR, 2023. *O SIMAR | simar.cz* [online] [vid. 2023-08-29]. Dostupné z: <https://simar.cz/o-simar.html>

SERVQUAL, 2023. *Hodnocení kvality služeb – Service Quality Assessment SERVQUAL - Co je to SERVQUAL?* [online] [vid. 2023-07-04]. Dostupné z: <https://servqual.estranky.cz/clanky/whatis.html>

SIMAR, standart, 2020. *Mystery shopping SIMAR* [online]. Dostupné z: <https://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/8-mystery-shopping.html>

SKALICKÝ, Michal a Šárka HNÍZDOVÁ, 2023. „MS, CX, CI“ - SPECIFICKÉ FORMY MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU V PRAXI. [online]. Dostupné z: <https://1drv.ms/b/s!AvptmKjT7er9iyJXkx4CMZ5u-ria?e=hf31vP>

STAŇKOVÁ, Pavia a Marcela VACULÍKOVÁ, 2007. *MYSTERY SHOPPING AS AN INSTRUMENT OF MARKETING RESEARCH* [online]. Dostupné z: <https://core.ac.uk/display/20271775>

TAHAL, Radek, 2022. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-3535-6.

6 Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

6.1 Seznam obrázků

Obrázek 1 - Fáze marketingového výzkumu	- 24 -
Obrázek 2 - Fáze mystery shoppingu.....	- 33 -
Obrázek 3 - Logo společnosti	- 35 -
Obrázek 4 - Harmonogram návštěv jednotlivých prodejen	- 37 -
Odkazovaný seznam obrázků	

6.2 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Počet bodů v kategorii exteriér prodejny OC Černý most	- 42 -
Tabulka 2 - Počet bodů v kategorii přivítání a vzhledu zaměstnance prodejny OC Černý most.....	- 42 -
Tabulka 3 - Počet bodů v kategorii interiér prodejny OC Černý most.....	- 43 -
Tabulka 4 - Počet bodů v kategorii komunikace a péče o zákazníka v prodejně OC Černý most.....	- 44 -
Tabulka 5 - Počet bodů v kategorii exteriér prodejny Palladium	- 45 -
Tabulka 6 - Počet bodů v kategorii přivítání a vzhledu zaměstnance prodejny Palladium.-	45 -
Tabulka 7 - Počet bodů v kategorii interiér prodejny Palladium	- 46 -
Tabulka 8 - Počet bodů v kategorii komunikace a péče o zákazníka v prodejně Palladium	- 46 -
Tabulka 9 - Počet bodů v kategorii exteriér prodejny Fashion Arena.....	- 47 -
Tabulka 10 - Počet bodů v kategorii přivítání a vzhledu zaměstnance prodejny Fashion Arena	- 48 -
Tabulka 11 - Počet bodů v kategorii interiér prodejny Fashion Arena	- 48 -
Tabulka 12 - Počet bodů v kategorii komunikace a péče o zákazníka v prodejně Fashion Arena	- 49 -
Tabulka 13 - Porovnání počtu bodů v kategorii exteriér prodejny	- 50 -
Tabulka 14 - Porovnání počtu bodů v kategorii přivítání a vzhledu zaměstnance	- 50 -
Tabulka 15 - Porovnání v počtu bodů v kategorii interiér prodejny	- 51 -
Tabulka 16 - Porovnání počtu bodů v kategorii komunikace a péče o zákazníka	- 52 -
Tabulka 17 - Celkový počet bodů v jednotlivých prodejnách	- 52 -

7 Přílohy

Příloha 1 Formulář pro mystery shoppera

Pohlaví: _____ žena/muž

Datum a místo: _____

1. Exteriér prodejny

Tabulka 1:

1. Byla rozpoznatelná sezóna ve výloze? (Vánoce, Velikonoce, plakáty aj.)	ano / ne
2. Byla upravená a čistá výloha zvenku?	ano / ne
3. Bylo osvětlené logo nad prodejnou?	ano / ne
Celkem	

2. Přivítání a vzhled zaměstnance

Tabulka 2:

4. Kolik prodavačů bylo na prodejně? (napište číslici)	
5. Jak dlouho trvalo, než jste byli přivítání? Méně než 1 minutu (2) 1 až 3 minuty (1) Po více jak 3 minutách (0)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Měl/a prodavač/ka správnou uniformu? (černé oblečení, boty a hnědou zástěru s logem)	ano / ne
7. Jak Vám byla nabídnuta ochutnávka čokolády? V průběhu nákupu. (2) Až po zaplacení. (1) Vůbec. (0)	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Vyřizovali si zaměstnanci soukromé záležitosti během Vašeho nákupu? (telefon, povídání o jiných věcech s ostatními zaměstnanci mimo práci apod...) (ano=0; ne=1)	ano / ne
Celkem	

3. Interiér prodejny

Tabulka 3:

9. Byly vytvořené kopce z pralinek?	ano / ne
10. Byly viditelné probíhající akce na prodejně?	ano / ne
11. Bylo zboží doplněné a srovnané?	ano / ne
12. Byly u všech produktů cenovky?	ano / ne
13. Byla zapnutá televize za pokladnou?	ano / ne
14. Působila na Vás prodejna čistě a uklizeně?	ano / ne
Celkem	

4. Komunikace a péče o zákazníka

Tabulka 4:

15. Kdy Vám byla nabídnuta pomoc s výběrem? Do 3 minut (2) <input type="checkbox"/> Do 5 minut (1) <input type="checkbox"/> Musel/a jsem požádat o pomoc. (0) <input type="checkbox"/>	
16. Porozuměl/a Vám prodavač/ka ohledně požadavků na produkt?	ano / ne
17. Byla Vám položena doplňující otázka? (hořká/mléčná/bílá čoko. aj.)	ano / ne
18. Snažil se Vám personál najít hledané zboží?	ano / ne
19. Měl/a prodavač/ka podrobný přehled o nabízeném zboží? (Zda ví, jaké produkty nabízí a kde se produkty nachází v prodejně)	ano / ne
20. Byli jste upozorněni na průběh různých akcí a slev na prodejně?	ano / ne
21. Jak Vám byla příjemná komunikace s prodavačem/kou? Ohodnoťte škálou 0-5; (0 – vůbec, 5 – velmi)	
22. Byla Vám nabídnuta nákupní taška?	ano / ne
23. Byl Vám nabídnutý doplňkový prodej v podobě tyčinky, dárkové krabičky, dárkového balení aj.?	ano / ne
24. Rozloučil/a se s Vámi prodavač/ka?	ano / ne
Celkem	

Zdroj: vlastní zpracování, 2023