



Ekonomická  
fakulta  
Faculty  
of Economics

Jihočeská univerzita  
v Českých Budějovicích  
University of South Bohemia  
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Fakulta ekonomická

Katedra obchodu a cestovního ruchu

Diplomová práce

# Význam a využití fiktivních nákupů

Vypracovala: Bc. Renata Bouzková

Vedoucí práce: Ing. Marie Švarcová, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Renata BOUŽKOVÁ**  
Osobní číslo: **E16688**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Obchodní podnikání**  
Název tématu: **Význam a využití fiktivních nákupů**  
Zadávací katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

### Zásady pro vypracování:

#### Cíl práce:

Cílem diplomové práce je zhodnocení chování prodávajícího personálu vybrané prodejní jednotky s využitím fiktivních nákupů. Na základě zjištěných informací navržení případných změn a návrh hodnocení těchto změn.

#### Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Charakteristika vybrané firmy
3. Sběr informací
4. Zpracování informací
5. Vyhodnocení informací
6. Návrh řešení vzniklé situace

#### Rámcová osnova:

1. Úvod a cíl práce 2. Literární rešerše 3. Metodika 4. Charakteristika vybrané firmy 5. Zhodnocení současného stavu 6. Návrh řešení a jeho hodnocení 7. Závěr 8. Přehled použité literatury 9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **60-80 stran**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**Allison, P. B. (2009).** *Mystery shopper motivations and the presence of motivation crowding.* Umi microform.

**Bártová, H., Bárta, V. & Koudelka, J. (2002).** *Chování spotřebitele a výzkum trhu.* Praha: Oeconomica

**Kotler, P. a kol. (2007).** *Moderní marketing.* Praha: Grada.

**Stucker, C. (2005).** *The mystery shopper's manual: how to get paid to shop in your favorite stores, eat in your favorite restaurants, and more!* Sugar Land, TX: Special Interests Pub.

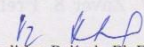
**Vysekalová, J. a kol. (2011).** *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství černé skříňky.* Praha: Grada Publishing.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Marie Švarcová, Ph.D.**

Katedra obchodu a cestovního ruchu

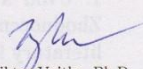
Datum zadání diplomové práce: **16. ledna 2017**

Termín odevzdání diplomové práce: **15. dubna 2018**

  
doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA  
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH  
EKONOMICKÁ FAKULTA  
Sídlo: Mlýnská 13 (26)  
370 05 České Budějovice

  
Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 16. února 2017

## **Prohlášení**

*Prohlašuji, že svou diplomovou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.*

*Prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to – v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.*

*V Českých Budějovicích 13. dubna 2018*

.....  
*Bc. Renata Bouzková*

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Marii Švarcové, Ph.D. za její cenné rady, ochotu pomoci při řešení problémů a čas, který mi věnovala při vypracování mé diplomové práce. Také děkuji svým rodičům, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali.

## Obsah

1	Úvod .....	3
2	Literární rešerše .....	5
2.1	Vymezení pojmů .....	5
2.2	Fiktivní nákup .....	8
2.2.1	Historie fiktivního nakupování .....	11
2.2.2	Členění fiktivního nákupu .....	11
2.2.3	Fiktivní zákazník .....	13
2.2.4	Proces fiktivního nákupu .....	15
2.2.5	Záznamový dokument .....	18
2.2.6	Využití fiktivního nákupu .....	19
2.2.7	Etické zásady fiktivního nákupu .....	21
2.2.8	Výhody a nevýhody fiktivních nákupů .....	23
2.2.9	Deset omylů o fiktivních nákupech .....	24
3	Metodika .....	26
4	PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o. ....	28
5	Zhodnocení současného stavu .....	30
5.1	Příprava výzkumu .....	30
5.1.1	Scénář a záznamový dokument .....	30
5.1.2	Harmonogram návštěv .....	31
5.2	Vyhodnocení výzkumu .....	33
5.2.1	Prostředí .....	33
5.2.2	Příchod prodejce .....	34
5.2.3	Pozdravení .....	36
5.2.4	Pracovníci .....	39
5.2.5	Věrnostní karty a dárkové poukázky .....	56
5.3	Vyhodnocení hypotéz .....	61

6	Návrh řešení a jeho hodnocení .....	63
7	Závěr .....	66
I.	Summary a keywords .....	71
II.	Seznam použitých zdrojů .....	73
III.	Seznam obrázků, grafů a tabulek	
IV.	Seznam příloh	
V.	Přílohy	

# 1 Úvod

Tématem této diplomové práce je „Význam a využití fiktivních nákupů“. Tato metoda se využívá k posouzení kvality poskytovaných služeb. Fiktivní nákup může odhalit řadu nedostatků. Jeho cílem je získat informace o současném postavení firmy a případně navrhnout kroky ke zlepšení.

Každý zákazník očekává, že při vstupu do prodejny ho přivítá prodejce s úsměvem. Bohužel ne vždy nastává tento případ. Mnoho zákazníků zažilo situaci, kdy je po vstupu do prodejny čekalo místo vřelého přivítání ignorování a nezájem ze strany prodejců.

Dnešní zákazník je čím dál tím více náročnější, disponuje většími zkušenostmi a informacemi. Proto musí obchodník hledat nové a nové možnosti, jak náročného zákazníka zaujmout a udržet si ho. Prodejci musí dbát o to, aby se z jejich zákazníka stal spokojený zákazník. Spokojený zákazník šíří dobré jméno společnosti a dělá společnosti reklamu. A z těchto důvodů je důležité znát, jaké jsou potřeby zákazníků a jak je uspokojit.

Při prodeji zboží hraje prodejní personál důležitou roli. Je v přímém kontaktu se zákazníky a zbožím. Musí mít dostatek informací o daném produktu a musí o nich umět informovat zákazníka. V některých situacích se stává poradcem, na kterého se zákazník obrací s žádostí o pomoc. Prodejce se také setkává s řadou zákazníků, kteří mohou působit nezdvořile. I v těchto situacích si musí prodejní personál zachovat uctivý a profesionální přístup. Právě toto chování k zákazníkovi je také jednou z konkurenčních výhod podniku.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnotit chování prodejního personálu obchodního domu PRIOR. Nakonec budou uvedeny, na základě zjištěných informací, doporučení pro zlepšení současného stavu.

Tato diplomová práce je rozdělena na dvě části. Jedná se o část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá základními pojmy, jako je obchod, nákup, zákazník, spotřebitel, nakupující, potřeby, zboží a služby. Dále je zde vysvětlen pojem fiktivní nákup a jak je tento pojem chápán jednotlivými autory. Je zde rovněž popsáno členění fiktivního nákupu, kdo fiktivní nákup realizuje a co obnáší samotný proces fiktivního nákupu. Na závěr je uvedeno využití fiktivního nákupu, etické zásady, výhody a nevýhody této metody. K hlubšímu pochopení problematiky je nezbytné prostudovat



odbornou literaturu, která je dostupná v akademické knihovně univerzity a čerpat z internetových zdrojů, které se zabývají tématem této práce.

Praktická část řeší samotnou realizaci fiktivních nákupů a vyhodnocení zjištěných skutečností. Pro práci byl zvolen obchodní dům PRIOR v Českých Budějovicích. Zjištěné výstupy by měly PRIOR upozornit na případné nedostatky a identifikovat oblasti pro případné zlepšení. Na závěr jsou na základě získaných výsledků doporučeny další kroky vedoucí ke zlepšení.

## 2 Literární rešerše

### 2.1 Vymezení pojmů

Úvodem je nezbytné si vysvětlit několik základních pojmů. Mezi tyto základní pojmy patří *obchod, nákup, zákazník, nakupující, spotřebitel, potřeba, zboží a služba*.

#### **Obchod**

Fojtíková (2009, p. 1) definuje obchod jako: „*Směnu, tj. nákup a prodej komodit mezi jednotlivci nebo skupinami. Lze jej provádět přímo prostřednictvím výměnného obchodu (barterový obchod) nebo nepřímo, prostřednictvím peněz. Podle toho, na jaké úrovni je obchod realizován, rozlišujeme tři typy obchodu – maloobchod (obchod mezi prodávajícím a kupujícím), velkoobchod (obchod mezi dodavatelem a odběratelem) a zahraniční obchod.*“

Pražská & Jindra (1997) chápou obchod ve dvojitěm pojetí: jako činnost nebo jako instituci. Obchod jako činnost zahrnuje nákup a prodej zboží. Zahrnuje i činnosti, při nichž se obchoduje se službami, informacemi, energií nebo například s cennými papíry. Do obchodu patří i služby. Jedná se o služby, které souvisejí s prodejem zboží (například rezervace zboží, úprava velikosti, montáž, pronájem předmětů, doprava zboží) a jednak jde o výhradní prodej služeb (prodej pobytů, dopravních úkonů, služby osobní, prodej bankovních produktů).

Zamazalová (2009, p. 12) uvádí: „*Obchod vznikl v době, kdy si lidé začali mezi sebou vyměňovat výrobky. Vznikl v důsledku společenské dělby práce jako specializovaná činnost. Úkolem obchodu jako prostředníka je zajistit efektivní směnu zboží a služeb mezi zúčastněnými ekonomickými subjekty. Obchod jako činnost znamená uskutečňování nákupu a prodeje zboží.*“

Uvedení autoři se shodují, že obchod jako činnost představuje směnu (nákup a prodej) zboží a služeb mezi jednotlivci nebo skupinami, a to prostřednictvím peněz nebo formou výměnného obchodu. Další možností, jak pohlížet na pojem obchod je, brát ho jako instituci.

## **Nákup**

Autoři Tomek & Vávrová (2007, p. 208) tvrdí, že nákup má značný podíl na podnikovém úspěchu. „Představuje všechna opatření směřující k zajištění relevantních zdrojů a jejich dalšímu využití v rámci podniku. Nákup lze chápat jako:

- *funkci – úkol v rámci souboru podnikových aktivit*
- *proces – průběh dispozice s dodávaným zbožím*
- *organizační jednotku – pracovní místo, kterému je přidělena nákupní činnost.“*

Vysekalová (2011) definuje nákup nějakého zboží jako zakončení procesu, kterému předchází celá řada rozhodnutí. Jedná se o rozhodnutí:

- zda vůbec zboží koupit
- jakou prodejnu navštívit
- o návštěvě určitého obchodu
- jaké množství zboží nakoupit

## **Nakupující**

Ze zákazníka se stává nakupující v okamžiku, kdy dojde k uskutečnění nákupu a je vystaven tlaku prodávajícího (Zamazalová, 2009).

## **Zákazník**

Podle Zamazalové (2009) je zákazník každá osoba, která projeví zájem o nabídku produktů a služeb. Každý, kdo vstupuje do jednání s firmou nebo si prohlíží vystavené zboží.

Karlíček (2016) popisuje zákazníky jako všechny lidi nebo organizace, kteří alespoň jednou nakoupili produkt dané firmy.

Encyklopedie komunikačních technik (1994) charakterizuje zákazníka jako subjekt, kterému prodávají podniky své produkty, ale nemusí být konečnými uživateli.

## Spotřebitel

Definice spotřebitele podle Švarcové (2016, p. 17) zní: „*Spotřebitel je každý (podniky i domácnosti), kdo má nějaké potřeby, které bude uspokojovat, tj. kdo spotřebovává produkty (tj. statky a služby).*“

Pojem spotřebitel a zákazník není totožný. Spotřebitel je podle autorů Komárkové, Rymeše & Vysekalové (1998) obecnější pojem. Přestavuje všechnu spotřebu (předměty a služby), které člověk sám nenakupuje. Dítě se ihned po narození stává spotřebitelem, ale zákazníkem se stane až půjde poprvé sám do obchodu s penězi.

## Potřeba

Potřeba je pro člověka nedostatek, který si uvědomuje a snaží se ho odstranit (uspokojit) (Švarcová, 2016).

Potřeby Kotler (2007, p. 40) definuje jako nedostatek. „*Základní tělesné potřeby, jako je potrava, ošacení, teplo a bezpečí. Dále sociální potřeby sounáležitosti a citů, a potřeby jednotlivce zahrnující touhu po poznání a seberealizace. Pokud není potřeba uspokojena, člověk vyhledá předmět, který potřebu uspokojí nebo se pokusí potřebu omezit.*“

## Zboží a služby

Podle Švarcové (2016) za zboží můžeme považovat pouze statky, které se stávají předmětem obchodování. Dále tato autorka definuje služby jako činnosti nebo schopnosti, které může jedna strana poskytnout druhé straně.

Nejen Kotler (2007), ale i Vašítková (2008) uvádí pět charakteristik služeb:

1. **Nehmotnost** – služby není možné si před zakoupením vyzkoušet, prohlédnout, okusit, poslechnout nebo se jich dotknout
2. **Neoddělitelnost** – služby nelze oddělit od jejich poskytovatelů, stává se jejich součástí
3. **Proměnlivost** – kvalita služeb je dána tím, kdo, kde, kdy a jak ji poskytuje
4. **Pomíjivost** – služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet, poskytují se jen v určité době
5. **Absence vlastnictví** – služby není možné vlastnit, spotřebitel má jen omezenou dobu přístupu ke službě

Podle Boučkové (2003) můžeme služby členit na služby závislé na strojích a zařízeních a závislé na lidech. Služby závislé na strojích a zařízeních se dále člení na:

- poskytované pomocí plně automatizovaných zařízení
- poskytované pomocí relativně neodborných operátorů
- poskytované pomocí vysoce profesionálních operátorů

U služeb závislých na lidech následuje další členění, které závisí na poskytované kvalifikaci pracovníka:

- poskytované nekvalifikovanou pracovní silou
- poskytované kvalifikovanou pracovní silou
- poskytované odborníky vysokých kvalit

## 2.2 Fiktivní nákup

Provedením fiktivního nákupu a prostřednictvím předem připraveného scénáře může podnik zjistit kvalitu svých služeb či konkurenčních služeb, jsou-li zaměstnanci zdvořilí k zákazníkům, jakým způsobem dovedou komunikovat nebo například zda znají všechny potřebné informace k prodeji produktu.

Fiktivní nákup je tématem této diplomové práce. Tento termín je znám pod pojmem Mystery shopping. Do češtiny bývá překládán jako záhadné, utajené nebo fiktivní nakupování, tato činnost se využívá již několik desítek let.

V zahraničí se fiktivní nákup označuje různě. Kromě pojmu Mystery shopping se v anglicky mluvících zemích také používá výraz Secret Shopping, Phantom Shopping, Mystery Consumer, Anonymous Consumer Shoppers, Silent Shopper nebo Mystery Customer Research. V německy mluvících zemích to může být Scheinkäufe, Kontrollkäufe nebo například Testkunden (Böhm, Fischl & Rennhak, 2005).

Zvyšující se konkurenční tlak a požadavky zákazníků představuje pro mnohé společnosti velké výzvy. Budování vztahů se zákazníky se stalo kritickým faktorem úspěchu. Kvalita služeb může být přímou a rozhodující konkurenční výhodou pro společnost. Zaměřuje se na myšlení, problémy zákazníků a optimální uspokojení všech potřeb kupujících. Zákazník očekává nejen řadu služeb založených na potřebách, ale také zdvořilé a vysoce kvalitní služby a poradenství. Tyto osobní kontakty hrají

zásadní roli. Společnosti zavádějí standardy a poskytují svým zaměstnancům pokyny, jak nejlépe obsloužit zákazníka (Böhm, Fischl & Rennhak, 2005).

Wagnerová & Baarová (2008) a Velsamy (2013) se shodují, že fiktivní nákup může být použit v jakémkoli odvětví, přičemž nejčastějším místem jsou maloobchodní jednotky, hotely, kina, restaurace, řetězce rychlého občerstvení, banky, čerpací stanice nebo autosalony. Fiktivní nákup je nejčastěji využíván k posuzování pracovníků, může také pomoci maloobchodníkům vyvíjet a vyhodnocovat strategie k udržení stávajících zákazníků.

Tématem fiktivní nákup se zabývá řada autorů. Autoři se shodují v tom, že fiktivní nákup slouží k získání informací

- pro hodnocení zaměstnanců
- o kvalitě poskytování služeb zákazníkům, kde fiktivní zákazníci vystupují jako potencionální zákazníci.

Definice, která nám lépe přiblíží tuto metodu, je definice autorů Böhma, Fischla & Rennhaka (2005, p. 2): *„Fiktivní nákup je skrytým pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to pak znamená, že fiktivní zákazník (hodnotitel), jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje zdánlivě reálný prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen.“*

Kozel (2006, p. 147) definuje fiktivní nákup takto: *„Zjišťujeme, jak je ve skutečnosti určitý produkt nabízen, jakou má podporu, jaké je chování zaměstnanců v případě, že se objeví potencionální zákazník. Výzkumníci se chovají jako potenciální zákazníci a všechny zkoumané jevy hodnotí podle předem připraveného klíče a škál.“*

Kozel (2006) stejně jako Douglas & Douglas (2015) tvrdí, že součástí fiktivního nákupu je také sledování dalších aspektů. Jedná se například o srozumitelnost nabídky, délku času ve frontě, počet otevřených pokladen, interiér, prostředí nebo atmosféru.

Spokojenost zákazníků je předností každého podniku. Poznávání úrovně spokojenosti nebo měnících se očekávání zákazníků je nepřetržitým procesem.

Ačkoli jsou k dispozici různé metody a nástroje, fiktivní nákup je považován za jedinečný a nepopiratelný nástroj v jakékoli organizaci (Velsamy, 2013).

Velsamy (2013) a Douglas & Douglas (2015) se shodují v tom, že výsledky fiktivního nákupu mohou být použity k identifikaci nedostatků v rozvoji a motivaci zaměstnanců, ale také k posouzení konkurenceschopnosti podniku nebo jeho srovnání s jinými podniky ve stejném sektoru. V případech, kde je poskytována vynikající služba, může být tato služba považována za příklad osvědčených postupů a konkrétní pracovníci mohou být vybráni k uznání a odměně.

Fiktivní nákup je metoda, která zahrnuje pozorování firmy zvenčí a měření efektivity vlastních klíčových procesů z pohledu zákazníků. Umí rozpoznat některé silné a slabé stránky a pomáhá přesně ukázat, kde lze zlepšit poskytování služeb. Fiktivní nakupování je stále častěji využíváno jak v soukromém, tak i ve veřejném sektoru. Jedná se o využití osob kvalifikovaných pro měření procesu poskytování služeb zákazníkům, kteří jednají jako potenciální zákazníci (Velsamy, 2013).

Wagnerová & Baarová (2008) tvrdí, že fiktivní nákup překonává omezení výzkumných metod, které pracují s hodnocením skutečných zákazníků. Při této metodě jsou s pomocí prodávajících vytvořeny scénáře a standardizovaný způsob záznamu sjednocující design zdrojových dat, ulehčí závěrečnou kvalitativní i kvantitativní analýzu. Důležitý je také pečlivý výběr fiktivních zákazníků a školení, které snižuje nebezpečí subjektivního zkreslení hodnocení.

Jak uvádí autoři Böhm, Fischl & Rennhak (2005) fiktivní nákup umožňuje dosahovat řady dílčích cílů:

- zhodnotit servisní a kvalitativní standardy společnosti
- identifikovat slabá místa a určit problematické oblasti a potenciál pro zlepšení
- benchmarking<sup>1</sup> s konkurencí
- motivace zaměstnanců a jejich chování k zákazníkům

Dle výše zmíněných definic fiktivní nákup využívá fiktivní zákazníky, kteří hrají roli skutečného zákazníka, který projevuje zájem o vybraný produkt či službu. Při realizaci fiktivního nákupu hodnotí fiktivní zákazník celý proces nákupu dle kritérií

---

<sup>1</sup>„Benchmarking je proces srovnávání produktů a procesů firmy s konkurencí nebo se špičkovými firmami v jejich odvětvích s cílem zlepšit kvalitu a výkon“ (Kotler, 2007, p. 573). Produkty se srovnávaly vždy, ale anglicky se to nazývá až v posledních letech.

požadovaných zadavatelem. Získané výsledky slouží pro hodnocení zaměstnanců, jejich efektivnosti, kvality poskytovaných služeb nebo pro zjištění oblastí, ve kterých by měli být zaměstnanci proškoleni.

### 2.2.1 Historie fiktivního nakupování

Fiktivní nakupování, jak jej známe dnes, bylo zahájeno ve čtyřicátých letech minulého století. Tato metoda se zprvu používala především v bankách a maloobchodních prodejnách k posouzení integrity zaměstnanců. V roce 1941 se objevil první „*tajemný zákazník*“. V současnosti se rozšířil do dalších oblastí, jako je hotelnictví, bankovníctví, cestovní ruch, restaurace, salóny krásy a mnohé další (PamlnCa, 2009).

Od roku 1970 společnosti začaly stále více realizovat fiktivní nákupy, vznikaly další podniky a rostla konkurence. Společnosti začaly chápat, že služby zákazníkům a jejich spokojenost je důležitá pro udržení podniku na trhu. To vedlo k tomu, že se stále více restaurací, maloobchodů, rychlých občerstvení a dalších společností obrátilo k této metodě ve snaze zůstat ziskovými. Nicméně nedostatek efektivních technologií zhoršoval činnost fiktivních nákupů (TrendSource, 2017).

V současnosti nabízí fiktivní nákup mnohem širší služby než v jeho počátcích. Používá se především k identifikaci potřeb a zjištění spokojenosti zákazníků více než ke kontrole svých zaměstnanců. Obchody využívají videokamery k zachycení vztahu mezi zaměstnancem a zákazníkem. Sociální média a mobilní aplikace ulehčují zpětnou vazbu. Dnes i v budoucnu budou hrát roli tyto nové technologie (TrendSource, 2017).

### 2.2.2 Členění fiktivního nákupu

Fiktivní nákup může mít více podob. Autoři Mulačová & Mulač (2013) uvádí následující členění fiktivního nákupu.

- ***Fiktivní (mystery) pozorování*** spočívá ve vizuální kontrole prostředí, čistotě atd.
- ***Fiktivní (mystery) návštěvy*** jsou nejběžnější formou fiktivního nákupu, návštěva je uskutečněna za účelem získání informací o kvalitě poskytovaných služeb, zboží a schopnostech personálu
- ***Fiktivní telefonáty (mystery calling)*** kontrolují například rychlost přepojení hovorů, hlasový projev, kvalitu zákaznického servisu na infolinkách, dovednosti operátorů, efektivnost komunikace a další



- **Zvukové fiktivní nakupování (audio mystery shopping)** využívá audio nahrávky komunikace mezi fiktivním zákazníkem a prodejcem sloužící k jeho hodnocení
- **Konkurenční fiktivní nakupování (competitive mystery shopping)** je zaměřeno na porovnání s konkurencí
- **Merchandising<sup>2</sup> audit** je typický pro maloobchodní jednotky, hodnotí promo akce, podpory prodeje a merchandisingové akce
- **Fiktivní doručení zásilek (mystery delivery)** se zaměřuje na doručování zásilek, kvalitu a rychlost doručení zboží zákazníkovi
- **Fiktivní hodnocení kvality služeb v letecké dopravě (mystery flying)**
- **Mystery s reálnými zákazníky** se používá tehdy, kdy není možné roli zákazníka simulovat fiktivním zákazníkem
- **Fiktivní (mystery) návštěvy webových stránek, fiktivní emaily (mystery mailing)** hodnotí internetové stránky a komunikaci přes email
- **B2B<sup>3</sup> mystery** je určen pro průmyslové trhy.

Velsamy (2013) uvádí, že fiktivní nákup lze provádět dvěma způsoby:

1. možností k provedení fiktivního nákupu je použít své vlastní zaměstnance, společnost tyto zaměstnance trénuje, aby shromažďovali informace týkající se zákazníků
2. možností je využití služeb společností zabývajících se marketingovým výzkum k vyhodnocení služeb ve svém podniku. Tyto společnosti využívají k získání informací fiktivní zákazníky

---

<sup>2</sup> Merchandising – způsob vystavení zboží v obchodě, samotné uspořádání obchodu, displeje a upozorňuje spotřebitele při nákupu i na jiné nabídky (Bártová, Bárta & Koudelka, 2002).

Pokud je špatně proveden, vede zákazníka k tomu, že si vezme značku, kterou zná a ostatní značky ho nezajímají (Vysekalová, 2004).

Palatková (2006) popisuje merchandising jako vnitřní reklamu. Použité materiály pro vnitřní podporu prodeje, jako jsou nápisy, plakáty a další.

<sup>3</sup> B2B (Business to Business) - prodej zboží a služeb mezi jednotlivými firmami (Boučková, 2003).

### 2.2.3 Fiktivní zákazník

Fiktivní zákazníci neboli výzkumníci, působí jako zákazníci a sledují kvalitu procesů a postupů používaných při poskytování služeb. Jsou speciálně vyškoleni k vedení fiktivního nákupu a jsou schopni navrhnout možnosti, jak zlepšit služby (Douglas & Douglas, 2015).

Podle autorů Douglase & Douglase (2015) fiktivní zákazník navštíví provozovnu, zaznamená, zda jsou splněny hodnotící kritéria, a poté dokončí formulář pro zpětnou vazbu, později v soukromí. Tento postup se opírá o paměť hodnotitelů a v důsledku selhání paměti mohou nastat dva problémy. Za prvé, hodnotitel může zapomenout na kontrolu jednoho nebo více kritérií v seznamu. Za druhé, hodnotitel může nesprávně zaznamenat informace. Faktory spojené s kódováním, ukládáním a vyhledáváním informací pravděpodobně ovlivní přesnost výsledků hlášených fiktivními zákazníky. Kromě problémů souvisejících s pamětí mohou působit i jiné psychologické procesy. Čas, ve kterém návštěvník navštíví provozovnu, může ovlivnit přesnost kontroly z důvodu únavy, která působí na vnímání, zvláště pokud je vyžadováno velké množství pozorování.

Podle výše zmíněných autorů fiktivní nákup vyžaduje zákazníky, kteří jsou:

- objektivní
- inteligentní
- nezávislí
- ale také kritičtí

Proto Douglas & Douglas (2015) tvrdí, aby byl uskutečňován náborový proces fiktivních zákazníků, zúčastnění se intenzivního školení, aby důkladně pochopili své úkoly. Důležité je provést školení dovedností v oblasti sběru dat, ale u fiktivních zákazníků by měla být testována i jejich paměť, protože někdy je třeba ukládat shromážděné informace, dokud setkání zcela neskončí.

Böhm, Fischl & Rennhak (2005) uvádějí tři skupiny fiktivních zákazníků:

- **Kontrolor (Checkers)** – zaměstnanci anonymně monitorují a vyhodnocují své kolegy nebo konkurenty. Problém při odhalení může vést k narušení vztahů mezi zaměstnanci.

- **Odborníci** – externí zákazníci ověřují kvalitu služeb v oblastech, kde jsou potřebné technické znalosti.
- **Zákazníci** – skuteční zákazníci, kteří jsou požádáni o spolupráci. Nevýhodou při hodnocení mohou být jejich předchozí zkušenosti s podnikem.

K této skupině zákazníků Wagnerová & Baarová (2008) přidávají další typ fiktivního zákazníka. Jedná se o *experta fiktivních zákazníků (Mystery shopper expert)*, který je nezávislý, externí a odborně proškolený pro potřeby konkrétního hodnocení.

Podle Stuckera (2005) fiktivní zákazník musí být:

- **spolehlivý**
- **organizačně schopný** – může se stát, že fiktivní zákazník bude mít více úkolů najednou s různými požadavky od více klientů
- **schopný číst a dodržovat pokyny** – podniky mají konkrétní požadavky na to, kdy a jak má být fiktivní nákup uskutečněn a fiktivní zákazník musí tyto pokyny dodržovat.
- **pozorný** – fiktivní zákazník musí být schopný si pamatovat detaily, čím více informací získá, tím kvalitnější budou výsledky práce
- **objektivní** – fiktivní zákazník musí uvádět fakta
- **flexibilní** – může být požadováno, aby fiktivní nákup byl proveden v určitý čas, den nebo v krátkém časovém horizontu
- **upřímný** – společnosti jsou závislé na informacích z fiktivního nákupu, aby mohly provést důležitá obchodní rozhodnutí
- **důkladný** – je nezbytné se pečlivě připravit a přesně vědět, co se od fiktivního zákazníka očekává. Provést vše, co je požadováno a získat všechny žádané informace
- **schopný se vyjadřovat** – fiktivní zákazník musí být schopný se vyjadřovat, tak aby čtenář sdílel jeho zkušenosti, viděl a slyšel to, co fiktivní zákazník zažil. Nezbytná je také správná gramatika, pravopis a interpunkce.

Fiktivní zákazník je lidská bytost, je třeba vzít v úvahu lidskou chybu. Chyba může nastat v důsledku přetížení paměti, špatné komunikaci nebo nesprávného vnímání služby. Tyto chyby mohou být výsledkem stresu z role, kterou musí fiktivní zákazník v daný okamžik hrát (Allison, 2009).

## 2.2.4 Proces fiktivního nákupu

Podle Böhma, Fischla & Rennhaka (2005) lze průběh fiktivního nákupu rozdělit do pěti fází, viz obrázek č. 1.

1. Definice problému
2. Vytvoření výzkumného nástroje
3. Výběr a školení fiktivních zákazníků
4. Sběr dat
5. Zpracování výsledků

Staňková & Vaculíková (2007), oproti předešlému členění, rozdělují proces fiktivního nákupu do tří fází. Tyto fáze jsou uvedené na obrázku č. 2 níže.

**První fáze** se zabývá přípravou projektu, který je zaměřen na dvě aktivity. Jedná se o činnosti kupujícího, které budou provedeny a činnosti agentury, které zahrnují přípravu výzkumu.

**Druhá fáze** představuje samotný proces fiktivního nákupu. Fiktivní zákazníci navštíví nebo kontaktují pobočku, například emailem nebo telefonicky a chovají se podle předem připraveného plánu. Proces fiktivního nákupu zahrnuje následující činnosti:

- návštěvy vybraných poboček podle daného plánu
- vyplnění záznamového dokumentu (kontrolního listu) fiktivním zákazníkem

**Třetí fáze** se týká hodnocení a zpracování výsledků. Dochází k vypracování závěrečné zprávy, kde jsou popsány získané skutečnosti a uvedeny některé silné a slabé stránky. Tato fáze zahrnuje následující činnosti:

- odeslání kontrolního listu od fiktivního zákazníka zodpovědné osobě
- hodnocení kontrolního listu vyškoleným zaměstnancem, analýza získaných informací a příprava zprávy pro kupujícího
- prezentace získaných informací, předání doporučení a návrhů

## **Obrázek 1: Proces fiktivního nákupu**

### **Definování problému**

- Je důležité podrobně definovat zkoumaný problém, upřesnění cílů výzkumu, výběr výzkumné agentury, stanovení kritérií a výběr cílové skupiny.

### **Vytvoření výzkumného nástroje**

- Jako jsou záznamové dokumenty, dotazníky a scénáře.

### **Výběr a školení fiktivních zákazníků**

- Wagnerová & Baarová (2008) uvádí, že společnosti najímají externí zákazníky nebo výzkumné agentury, které zajistí celý projekt. Jsou vybíráni takoví zákazníci, kteří mají komunikační schopnosti, herecké nadání a pozorovací talent. Dále se požaduje kreativita a flexibilita. Školení fiktivních zákazníků, při kterém jsou seznámeni s metodou, zaručuje vyšší validitu hodnocení. Cílem je, se shodnout v jednotlivých kritériích a určit jejich důležitost, toho lze dosáhnout rozebíráním položek v záznamovém dokumentu. Dochází také k seznámení se zásadami hodnocení. Fiktivní zákazníci jsou poučeni jak, kde a kdy učinit záznam hodnocení, také by si měli být vědomi toho, že prodleva mezi provedením fiktivního nákupu a záznamem hodnocení může vést ke zkreslení dat.

### **Sběr dat**

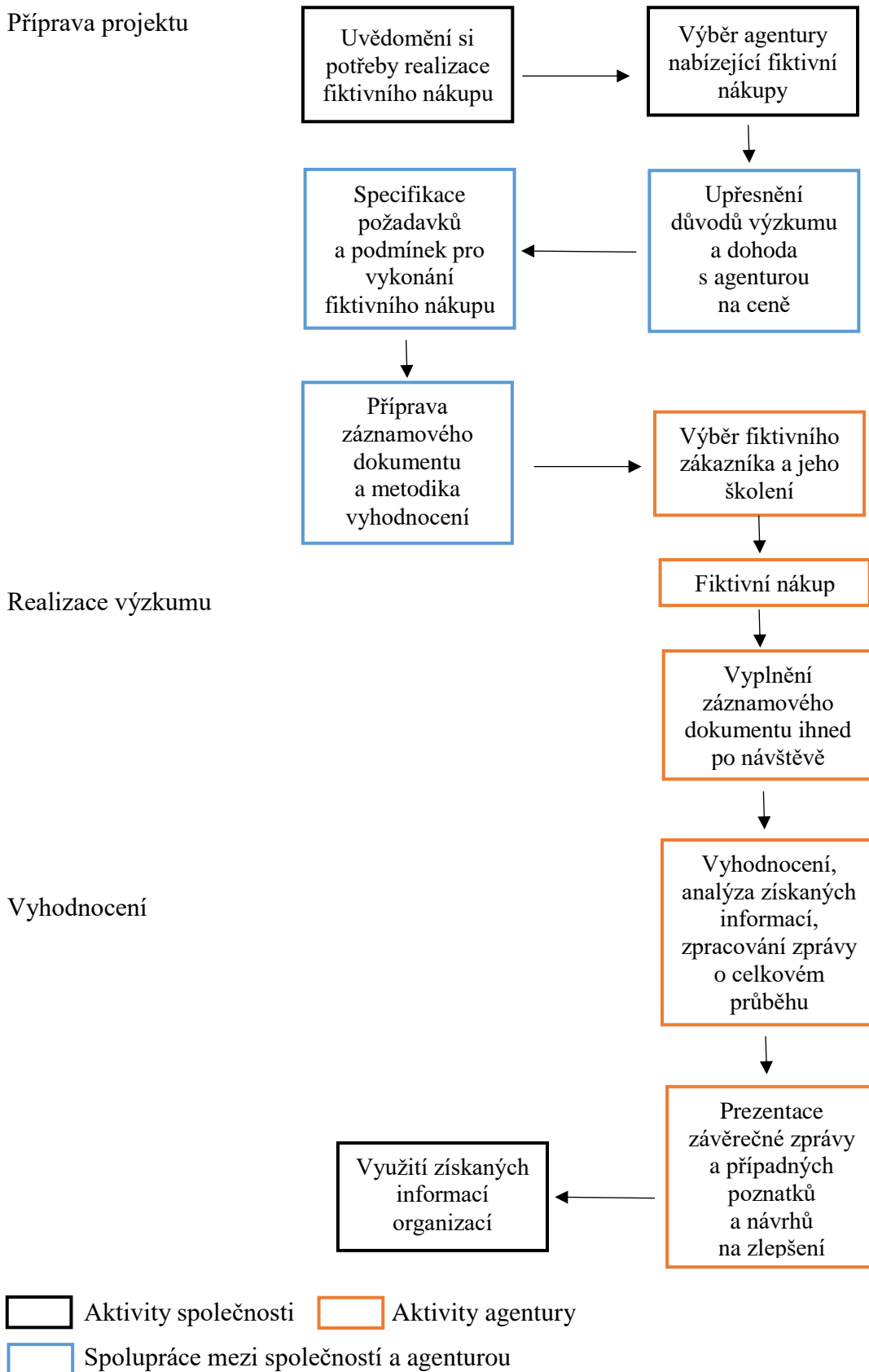
- Jedná se o provedení fiktivního nákupu a hodnocení kvality.

### **Zpracování výsledků**

- Zpracování výsledků zahrnuje analýzu dat, definici rozvojových potencialů a navržení doporučení.

*Zdroj: Böhm, Fischl & Rennhak (2005), vlastní zpracování*

**Obrázek 2: Fáze fiktivního nákupu**



*Zdroj: Staňková & Vaculíková (2007), vlastní zpracování*

### 2.2.5 Záznamový dokument

Pro uskutečnění fiktivního nákupu jsou stanovena kritéria hodnocení a sestaveny dokumenty, které budou fiktivní zákazníci používat k záznamu hodnocení. Nejčastěji se využívají dotazníky, hodnocení jsou pak přehledná, jednotná a časově nenáročná. Hodnotitelé mohou zaznamenávat do dotazníků, zda se určitá sledovaná aktivita vůbec objevila nebo kolikrát nastala. Jako příklad lze uvést kolik personálu se pohybovalo na prodejně nebo kolikrát zazvonil telefon. K tomu postačí jednoduchý dotazník, který se týká pracovního chování a fiktivní zákazník pouze zaznamenává, zda se určité chování vyskytlo. Hodnotící kritéria nelze vždy zjednodušit a příprava zaškrťovacích dotazníků je časově velmi náročná a vyžaduje důkladnou přípravu. Roli zde také hraje subjektivní hodnocení fiktivního zákazníka. Proto je třeba provést společně s hodnotiteli podrobný rozbor jednotlivých položek dotazníků, aby nedošlo ke zkreslení záznamu. Jednotlivé položky dotazníku je možné formulovat jako otevřené otázky nebo pomocí numerických nebo slovně hodnotících stupnic, doplněné slovním komentářem. Stejný vzhled záznamových dokumentů zmírňuje tendenci subjektivně data zkreslovat. Fiktivní zákazníci mohou některé aspekty pracovního chování považovat za důležitější, což může ovlivnit celkové hodnocení. Proto je nezbytné pečlivě formulovat hodnotící kritéria, analyzovat pracovní pozice a vyhotovit záznamové dokumenty, a to i když jsou tyto úkoly časově i finančně náročné a vyžadují odbornou kompetentnost zaměstnanců. Organizace, ale mohou využít metody, které již byly v praxi provedeny experty. Provedené metody zaručují platnost a spolehlivost výzkumu, jak uvádějí autorky Wagnerová & Baarová (2008).

Autorky Staňková & Vaculíková (2007) uvádějí, co záznamový dokument hodnotí. Jsou to zejména tyto parametry:

- první dojem, chování a vzhled zaměstnanců, prodejní plochu
- rozsah, v jaké byly zjištěny potřeby zákazníka
- komunikační schopnosti zaměstnance
- rozsah nabídky
- realizace prodeje, doplňkový prodej
- poskytování informací po poprodejním servisu, záručních lhůtách, ...

## 2.2.6 Využití fiktivního nákupu

Jak již bylo zmíněno výše, fiktivní nákup se využívá k identifikaci nedostatků v rozvoji a motivaci zaměstnanců, posouzení konkurenceschopnosti podniku, rozpoznání některých silných a slabých stránek podniku, hodnocení zaměstnanců nebo ke zjištění spokojenosti zákazníků.

Manažeři mohou dle Velsamyho (2013) využívat výsledky fiktivního nákupu k tomu, aby zhodnotili svou pozici v oboru. Fiktivní nákup je cenným nástrojem pro podniky a je obzvláště užitečný pro malé, začínající podniky, které potřebují přesné a rychlé informace, aby posoudily vlastní zaměstnance a porovnalY své produkty a služby s konkurencí. Dále může sloužit k rozvoji a zlepšení výkonu zaměstnance, k identifikaci některých silných a slabých stránek při jednání se zákazníky. Zjištěné údaje mohou společnosti využít k tomu, aby včas provedly potřebné změny. Výsledky by měly být využity pro účely vývoje, motivaci, školení a odměňování, nikoli za účelem postihu zaměstnanců. Cílem je měřit kvalitu poskytovaných služeb zákazníkovi, zjistit které oblasti služeb a kvality výrobků jsou nejdůležitější a jaké oblasti je třeba zlepšit.

Jak uvádí autoři Bártová, Bárta, & Koudelka (2002), na kupní rozhodovací proces působí situační vlivy. Existují různé okolnosti, které mohou nákupní rozhodnutí změnit. Do průběhu nákupní akce se může promítnout vliv obchodního prostředí. Místo prodeje je nezbytným faktorem při rozhodování, zda se určitý nákup uskuteční či nikoli.

Podle výše uvedených autorů mezi situační vlivy obchodního prostředí patří:

- **sortiment**
- **merchandising**
- **atmosféra obchodu** ovlivňuje zákazníka svými vnějšími prvky (vzhled, výklad, průčelí) a vnitřními prvky, tím je myšleno například počet a pohyb zákazníků, smyslové působení obchodu, jako je barevné ladění, osvětlení, vůně, zvukové pozadí, které může pomoci k tomu, že zákazník stráví v prodejně více času, než plánoval a další prvky
- **personál** a jeho sociální aspekty, odbornost, prodejní kvalifikovanost vedou k rozvoji fiktivního nakupování.

Organice spoléhají na systémy spojené s prodejem. Tyto systémy tvoří základ pro hodnocení zaměstnanců i spokojenosti zákazníků. Systém návrhů – návrhy na zlepšení činnosti mohou předkládat jak zaměstnanci, tak zákazníci. Tyto návrhy slouží



jako zdroj nápadů pro zdokonalení procesů poskytování služeb, pro vznik nových produktů nebo změn organizační struktury. Auditní návštěvy mohou být rutinní, ohlašované, občasné a náhlé. Využívají se fiktivní zákazníci, kteří sledují jak formální náležitost, zahrnující evidenci pracovních hodin, dodržování bezpečnostních předpisů, evidenci personálních údajů, tak i školení zaměstnanců, jejich odměňování a rozvojové plány organizace. Podstatné je sledovat chování zaměstnanců a dodržování standardů pracovních postupů (Vašítková, 2008).

Zákazník při hodnocení kvality poskytovaných služeb využívá podle Vašítkové (2008, p. 197) pět kritérií:

1. **Hmotné prvky** (technický stav a vzhled zařízení, budov, oblečení a vzhled zaměstnanců, úprava komunikačních materiálů a písemností, standardní zpracování hmotného produktu, který je součástí dodávky služby)
2. **Spolehlivost** (přesnost výkonu služby, naplnění užitku spojeného s poskytnutím služby)
3. **Schopnost reakce** (schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost, snaha a adaptabilita)
4. **Jistota** (schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost a bezpečnost)
5. **Empatie, pochopení** (vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace)

Dle Kotlera (2007) platí, že uspokojit potřeby zákazníka závisí na chování zaměstnanců, tedy na tom, jak dobře vykonávají svoji práci. Firmy mohou investovat do výběru a zaškolování nových pracovníků, nezbytné je ale také motivovat zaměstnance například prostřednictvím pobídkových programů (zaměstnanec měsíce, prémie, ...).

Kotler (2007) také uvádí, že kvalitní výběr a zaškolení pracovníků, pracovní prostředí i podpora osob, kteří pracují přímo se zákazníky je výsledkem spokojenosti a vyšší produktivity zaměstnanců. Což se projeví ve vytváření větší hodnoty pro zákazníka. Zákazníci jsou následně spokojenější, zůstávají loajální a provádí opakované nákupy.

Podniky jsou úspěšné tehdy, jsou-li schopné vytvářet konkurenceschopné výrobky nebo služby. Nezbytné je vytvořit optimální způsob, metody a nástroje, jak nejlépe a co nejspolehlivěji pracovníka zhodnotit v pracovním procesu. Zaměstnanci,

kterí uznávají a akceptují hodnoty a cíle organizace, jsou ochotni vynaložit značné úsilí ve prospěch organizace (Wagnerová & Baarová, 2008).

### 2.2.7 Etické zásady fiktivního nákupu

Problémem fiktivního nákupu je jeho etická povaha. Illan & Schultz (2005) se zabývají tím, zda je hodnocení pracovního výkonu zaměstnance etické a nenarušuje jeho soukromí. Proto uvádí čtyři argumenty toho, proč je fiktivní nákup problematický:

1. Zdrojem dat jsou fiktivní zákazníci, kteří nejsou členy organizace
2. Nelze zaručit identické podmínky, neboť situace hodnocení je vždy jiná
3. Hodnocení je často realizováno jednorázově v krátkém časovém horizontu, a proto představuje velmi úzkou oblast pracovní činnosti
4. Zaměstnanec si není vědom toho, že je sledován

Agentury, které uskutečňují pro své klienty fiktivní nákup, se proto zavazují dodržovat základní opatření, která chrání zaměstnance firmy před možností zneužití získaných dat a závěrů fiktivního nákupu.

Jak již bylo řečeno výše, zkoumaný subjekt si není vědom toho, že je v daný okamžik prováděn fiktivní nákup. Kdyby ano, mohlo by to za určitých okolností zpochybnit výsledky. Je proto nutné, aby se postupovalo velmi pečlivě a svědomitě podle zásad mezinárodního kodexu ESOMARU.

ESOMAR (Evropská společnost pro výzkum veřejného mínění a trhu), založena v roce 1947, je globální sdružení datové a výzkumné komunity, která zastupuje společnosti poskytující výzkumné projekty, datovou analytiku a souhlasí s dodržováním Mezinárodního kodexu ICC/ESOMAR o trhu, veřejném mínění a sociálním výzkumu a analýze dat. Kodex byl vypracován společně s Mezinárodní obchodní komorou (ICC) (ICC/ESOMAR, 2016).

Tento Kodex je založen na třech principech:

1. *„Při shromažďování osobních údajů od subjektů údajů pro účely výzkumu musí výzkumníci transparentně sdělit, jaké informace plánují shromažďovat, sdělit účel, pro který budou údaje shromážděny, a uvést, s kým budou informace sdíleny a v jaké formě.“*

2. „Výzkumní pracovníci musí zajistit, aby osobní údaje užívané ve výzkumu byly důkladně chráněny před neoprávněným přístupem a nebyly bez souhlasu subjektu údajů zveřejněny.“

3. „Výzkumníci se musí vždy chovat eticky a nedělat nic, co by mohlo způsobit újmu subjektu údajů nebo poškodit pověst výzkumu trhu, veřejného mínění a sociologického výzkumu“ (ICC/ESOMAR, 2016, p. 6).

Jak říká Zamazalová (2010), fiktivní nákup patří k technikám sběru informací a jsou vydána detailní pravidla o podmínkách umožňující realizaci výzkumu. Kodex rovněž určuje vlastnická práva a vztahy mezi zadavatelem výzkumu a výzkumníky.

V České republice existuje od roku 1994 neziskové sdružení SIMAR. Jedná se o sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění, které spolupracuje s organizací ESOMAR.

Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění SIMAR (2016) uvádí osm zásad fiktivního nákupu:

1. Subjekt, který je zkoumán není obeznámen s tím, že je proveden fiktivní nákup, a to z toho důvodu, že by tato znalost mohla vést k atypickému chování a tím ke znehodnocení výsledků.
2. Fiktivní nákup je činností platnou a legitimní, a to tehdy je-li prováděn profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu.
3. Fiktivní zákazníci musí zaručit respektování důvěrnosti a aby nedocházelo k poškozování zkoumaných subjektů.
4. Fiktivní nákup musí odpovídat platné legislativě na ochranu osobních údajů. Musí existovat bezpečnostní záruky, jak u klienta, tak u výzkumné agentury, aby se k osobním údajům nedostaly neoprávněné subjekty.
5. Je důležité postupovat podle platné legislativy a jurisdikce.
6. Fiktivní nákup nesmí být využíván pro podporu distribuce či prodeje výrobků nebo služeb.
7. Výsledky fiktivního nákupu nesmí být použity jako jediný důvod k propuštění nebo postihu zaměstnance.
8. Fiktivní zákazníci se nesmí ptát dotazovaných na nic nezákonného nebo na nic, co by u nich mohlo způsobit psychickou obavu o jejich bezpečnost.

### 2.2.8 Výhody a nevýhody fiktivních nákupů

Fiktivní nákupy mohou nabídnout řadu výhod, ale mají i své nevýhody, jak uvádí Staňková & Vaculíková (2007).

Mezi výhody řadí:

- okamžité poskytování odpovědí na otázky v reálné situaci a na daném místě
- každá informace je analyzována vzděláným pracovníkem (fiktivním zákazníkem)
- lze použít v široké škále komerční sféry
- průzkum může být realizován v konkurenčních obchodech
- údaje mohou být využity k efektivnímu rozvoji zaměstnanců
- fiktivní nakupování vede ke zvýšení spokojenosti zákazníků
- vede ke zvýšení efektivity firmy, efektivnosti procesů a ke zlepšení image společnosti.

Nevýhody:

- fiktivní nákup nesmí být prováděn jako dohled nad činností konkrétní osoby, které by mohlo vést k jejímu postihu
- pracovníci, kteří provádějí výzkum, musí striktně dodržovat zásady ICC/ESOMAR a příslušné právní předpisy týkající se ochrany údajů
- není povoleno vytvářet zvukový záznam nebo videozáznam o procesu fiktivního nakupování, pokud to není dohodnuto se zadavatelem
- pracovníci jsou povinni minimalizovat porušení standardní činnosti zkoumaného subjektu
- doba trvání fiktivního nákupu by neměla překročit obvyklou dobu prodeje

### 2.2.9 Deset omylů o fiktivních nákupech

Bauer, Urbahn & Markart (2003) považují fiktivní nákup za velmi pozitivní, nicméně sepsali deset nejběžnějších omylů o fiktivním nákupu. Při tvorbě vycházeli ze svých zkušeností z fiktivních nákupů.

#### **Metodické omyly**

**Nedorozumění č. 1: Fiktivní nákup nahrazuje mnoho dalších klasických metod, jako je dotazování mezi zákazníky**

Fiktivní nákup je specifickou metodou a je vhodný pouze pro některé otázky. Fiktivní zákazníci musí dbát o to, aby jejich hodnocení bylo objektivní, nicméně důležitý je také subjektivní dojem z interakce, který může být rozhodující při koupi, kterého lze dosáhnout dotazováním mezi zákazníky. Nejvhodnější se jeví kombinace obou metod.

**Nedorozumění č. 2: Fiktivní nákup má vždy stejný cíl**

Užitečné je investovat dostatek času do definování konkrétních cílů fiktivního nákupu a na jaké otázky je potřeba najít odpovědi. Je důležité stanovit, zda se bude hodnotit přívětivost, ochota personálu nebo také jejich odborné znalosti, orientace v problematice a další dovednosti.

**Nedorozumění č. 3: Fiktivní nákup hodnotí jen kvalitu kontaktu zákazníka a zaměstnance**

Předsudek fiktivního nákupu je v tom, že může zachytit pouze část kvality služeb. Ale fiktivní nákupy berou v úvahu jak odbornou způsobilost personálu, tak kvalitu procesu poskytování služeb zákazníkům.

**Nedorozumění č. 4: Počet hodnocení realizovaných při fiktivním nákupu je stejný jako při dotazování mezi zákazníky**

Počet návštěv prodejen u fiktivního nákupu je nižší než při dotazování zákazníků. Při hodnocení fiktivního nákupu se získávají výsledky s nižší variancí a nižší chybovostí. Je to dáno tréninkem fiktivních zákazníků.

**Nedorozumění č. 5: Fiktivní nákup je proveden celou řadou nevyškolených hodnotitelů.**

Pouze zkušený hodnotitel je schopen lépe posoudit a porovnat kvalitu služeb.

## **Nedorozumění ohledně obsahu**

### **Nedorozumění č. 6: Scénáře, hodnotící kritéria bývají lehce a rychle hotové**

Scénář fiktivního nákupu by neměl být ani neobvyklý, ani příliš specifický, mohlo by během opakovaného nákupu dojít k odhalení fiktivního zákazníka. Je třeba pečlivě definovat nejen požadavky, ale také předpokládat možný průběh konverzace.

### **Nedorozumění č. 7: Fiktivní zákazník nemá povinnosti znát správný postup a odpovědi na otázky, se kterými se obrací na personál**

Pokud je hodnocena odborná způsobilost personálu, je potřeba aby fiktivní zákazník znal správně odpovědi. Často existuje mnoho různých způsobů, jak vyřešit problém, se kterým se fiktivní zákazník obrací na personál.

## **Nepochopení operativních aspektů**

### **Nedorozumění č. 8: Organizace průběhu fiktivního nákupu není obtížná**

Fiktivní nákup patří k náročnějším metodám. Dochází zde k výběru a školení fiktivních zákazníků, což může ovlivnit úroveň projektu. Intenzivní školení fiktivních zákazníků může vést k vyšší spolehlivosti hodnocení.

### **Nedorozumění č. 9: Na technických faktorech nezáleží**

Například u fiktivních telefonátů (mystery calling) nebo fiktivních e-mailech nesmí být podceňována technická příprava. Je nezbytné stanovit, jak zabránit odhalení fiktivních volajících podle opakujících se telefonních čísel nebo zajistit nenápadné emailové adresy.

## **Nesprávné pochopení právních aspektů**

### **Nedorozumění č. 10: Právní aspekty jsou u fiktivního nákupu zanedbatelné**

Fiktivní nákup může provádět kdokoli, je tedy nutné dodržovat a řídit se příslušným etickým kodexem. Platí zde požadavky na ochranu osobních údajů, nedochází k registraci jmen pozorovaných osob ani místa pozorování. Pokud si pozorovaný člověk uvědomí nebo má podezření, že se jedná o fiktivního zákazníka, fiktivní zákazník musí na související otázky odpovídat pravdivě.

### 3 Metodika

Diplomová práce na téma „Význam a využití fiktivních nákupů“ je složená ze dvou částí. Jedná se o část teoretickou a praktickou.

Teoretická část se zabývá vymezením základních pojmů, popsáním metody fiktivního nákupu, jeho definice, historie, jak je vnímán jednotlivými autory, členění, fáze výzkumu, vysvětlení role fiktivního zákazníka, jaké jsou jednotlivé kroky procesu fiktivního nákupu a možnosti využití fiktivního nákupu. Během zpracovávání teoretické části jsou využívány publikace z české a převážně cizojazyčné odborné literatury zabývající se těmito problémy. Potřebné množství literatury je získáno, jak z odborných publikací umístěných v akademické knihovně, tak z internetových zdrojů, které jsou zaměřené na řešení témat obsažených v této práci.

Praktická část se věnuje samotnému výzkumu. Zahrnuje jak přípravu projektu, realizaci výzkumu, tak vyhodnocení fiktivních nákupů. Po zhodnocení výsledků jsou podány návrhy a doporučení pro obchodní dům PRIOR České Budějovice, pro který je výzkum prováděn. V této části práce jsou také zodpovězeny a okomentovány hypotézy, které byly na začátku práce stanoveny.

V přípravné fázi došlo k vytvoření scénáře a záznamového dokumentu. Tento dokument se zaměřuje na otázky týkající se zhodnocení kvality poskytovaných služeb obchodním domem PRIOR. V této fázi je také stanoven harmonogram návštěv.

Poté následuje samotná realizace fiktivního nákupu v prodejně PRIOR. Celkem bylo provedeno 24 fiktivních nákupů, které byly realizovány v měsících říjen, listopad a prosinec 2017. Každý fiktivní nákup je ihned po jeho realizaci zaznamenán do předem připraveného záznamového dokumentu. Tento dokument obsahuje 25 otázek, které byly konzultovány s jednatelkou společnosti. Otázky jsou zaměřeny především na chování prodejního personálu a na kvalitu poskytnutých informací o daném produktu. Také se hodnotí vzhled prodejců, prodejní plochy a vystaveného zboží.

V poslední fázi dochází k vyhodnocení jednotlivých otázek záznamového dokumentu prostřednictvím grafů a tabulek. Na základě vyhodnocení fiktivních nákupů jsou stanoveny návrhy na zlepšení.

Cílem výzkumu je poznat úroveň kvality poskytovaných služeb ve společnosti PRIOR České Budějovice. Výzkum je zaměřen na chování prodejců, které je důležité

pro zákazníka, jeho rozhodování a spokojenost. Dále identifikovat nedostatky v poskytování služeb a navrhnout doporučení pro odstranění těchto nedostatků.

### **Hypotézy**

Pro tuto diplomovou práci byly stanoveny následující hypotézy, jejichž pravdivost či nepravdivost bude zodpovězena na základě výsledků z praktické části.

- H1:** Zaměstnanci dbají o čistotu prostředí a vystaveného zboží, které je přehledně uspořádané v regálech.
- H2:** V každém oddělení se pohybuje alespoň jedna prodavačka, na kterou se může zákazník obrátit.
- H3:** Všechny prodavačky jsou oblečené v čistém pracovním oděvu.
- H4:** Prodejce přijde sám k zákazníkovi ve více jak deseti uskutečněných fiktivních nákupech.
- H5:** Všichni prodejci zjišťují potřebné parametry zboží, o které zákazník projevil zájem.
- H6:** Všichni zaměstnanci prodejny nemají přehled o věrnostních programech, které prodejna PRIOR nabízí svým zákazníkům.



## 4 PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o.

Metoda fiktivní nákup byla prováděna v obchodním domě PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., se sídlem v Českých Budějovicích, Lannova 22. Po celou dobu provádění fiktivního nákupu byl udržován kontakt s jednatečkou společnosti Ing. Irenou Špačkovou.

Obchodní dům PRIOR nabízí širokou škálu služeb. V *přízemí* se nachází pět oddělení. Jedná se o *domácí potřeby, školní a kancelářské potřeby, bytové dekorace a suvenýry, hračky a elektro*. V *prvním patře* nalezneme *obuv, oděvy, látky a bytové doplňky*.

**Tabulka 1: Prodejní doba**

Pondělí až pátek	8:00 – 18:30 hod.
Sobota	8:00 – 13:00 hod.
Neděle	zavřeno

*Zdroj: Prior.cz (nedatováno), vlastní zpracování*

V tabulce č. 1 je vidět, že PRIOR může každý zákazník navštívit od pondělí do soboty. V pracovní dny od osmi hodin ranních až do 18:30 hodin. V sobotu je prodejna otevřena pouze do jedné hodiny.

V tomto obchodním domě se vyskytují dvě formy prodeje. Jedná se o pultový prodej a volný výběr. Pultový prodej se nachází u pokladen. Na prodejní plochu v přízemí je možné vstoupit třemi vstupy a u každého vstupu se nachází pokladna. Prvním vstupem se zákazník dostane do oddělení domácích potřeb a bytové dekorace a suvenýrů. Pultový prodej v oddělení domácích potřeb nabízí zákazníkovi možnost zakoupení například skleniček a příborů. U pokladny, v oddělení bytové dekorace a suvenýrů, si zákazníci vybírají kupříkladu budíky. Další vstup vede do oddělení kancelářských a školních potřeb a hraček. Zde prodavačky zákazníkovi poradí například s výběrem propisovacích tužek a zvýrazňovačů. Poslední vstup zavede zákazníky do oddělení elektra. Zde prodavačky zákazníkovi pomohou třeba s výběrem baterek, tyčových mixérů, fénů a dalšího zboží. V prvním patře obchodního domu PRIOR se nachází tři pokladny. U pokladny v oddělení obuvi je možné zakoupit peněženky, kabelky a také přípravky na údržbu obuvi. V oddělení oděvů prodavačky poradí s výběrem oblečení pro novorozeňata. Pultový prodej v oddělení látek a bytových doplňků nabízí různé potřeby pro šití.

PRIOR vlastní 15 prodejen v centrech měst po celé České republice. Tyto prodejny nalezneme v Brně, Českých Budějovicích, Dačicích, Frýdku-Místku, Chebu, Jihlavě, Karviné, Mostě, Náchodě, Orlové, Prachaticích, Semilech, Strakonících, Třinci a Vyškově.

**Obrázek 3: Prodejny Prior**



*Zdroj: Prior.cz (nedatováno)*

## 5 Zhodnocení současného stavu

### 5.1 Příprava výzkumu

V přípravné fázi výzkumu byly shromažďovány všechny potřebné podklady, které jsou nutné pro samotnou realizaci fiktivního nákupu. Pro potřeby výzkumu je nezbytné vytvořit scénář a záznamový dokument. Na závěr této kapitoly je uveden také harmonogram návštěv.

V teoretické části jsou uvedeny různé techniky fiktivního nákupu. Pro tuto práci byla zvolena osobní návštěva prodejny a výzkum byl proveden prostřednictvím pozorování a rozhovorů se zaměstnanci prodejny.

K získání co nejobjektivnějších výsledků jsou pro každou návštěvu prodejny stanoveny výchozí parametry:

- bude provedeno 24 návštěv
- každé oddělení PRIORU bude navštíveno třikrát
- návštěvu provede vždy stejná osoba
- návštěvy proběhnou v různých dnech a v různých hodinách

#### 5.1.1 Scénář a záznamový dokument

Scénář fiktivního nákupu spočívá v tom, že fiktivní zákazník přichází do prodejny, do předem vybraného oddělení. Fiktivní zákazník o nakupovaném zboží moc neví a musí si nechat poradit od zaměstnance prodejny. Dotazy budou směřovat na:

- kde se zboží nachází
- jak zboží funguje
- zda prodejce může doporučit konkrétní zboží nebo značku
- jaké jsou důvody pro doporučené zboží či značku
- je zaměstnanec obeznámen s věrnostním programem, které PRIOR nabízí
- ví zaměstnanec, co je potřeba udělat pro jeho získání
- je zaměstnanec obeznámen s dárkovými poukázky

Při vstupu do prodejny fiktivní zákazník vyčkává, dokud ho pracovník neosloví. Pokud se tak nestane, požádá o pomoc sám. Na závěr si fiktivní zákazník zboží nekoupí

a fiktivní nákup zakončí poděkováním a rozhodnutím, že si nákup ještě promyslí a odejde z prodejny.

Otázky v záznamovém dokumentu byly sestaveny tak, aby bylo možné po jejich zodpovězení zhodnotit úroveň poskytovaných služeb a úroveň odborných znalostí prodejního personálu v obchodním domě PRIOR. Současně by měl také samotnému PRIORU a jeho zaměstnancům zjistit některé silné a slabé stránky. Z tohoto důvodu při realizaci fiktivního nákupu byla tvorba záznamového dokumentu konzultována s jednatelkou společnosti, neboť ví, na které oblasti se chce v rámci fiktivního nákupu zaměřit a na jaké otázky hledá odpovědi.

V záznamovém dokumentu je věnována pozornost jednotlivým aspektům činnosti a chování prodejního personálu. V neposlední řadě jsou uvedeny doplňující informace, které jsou založeny na vlastním subjektivním popisu fiktivního zákazníka, tak jak vnímal celý průběh fiktivního nákupu a co ho zaujalo.

Záznamový dokument musí být vyplňován ihned po návštěvě prodejny. Záznamový dokument musí být vyplňován pravdivě a řádně. Fiktivní zákazník má povinnost dobře znát otázky uvedené v tomto záznamovém dokumentu, aby věděl, na co se má v obchodě zaměřit a jaké odpovědi zjistit. Otázky v záznamovém dokumentu jsou sestaveny na základě aspektů, které se dají hodnotit u pracovníků. Některé otázky, jak již bylo řečeno, byly doplněny podle požadavků jednatelky společnosti PRIOR.

U pracovníků se fiktivní nákup zaměřil na čistotu oblečení, pozdravení, oční kontakt, chování, ochotu a profesionalitu, také na poskytnuté informace, to značí znalosti oboru a sortimentu. Fiktivní zákazník též sledoval samotnou prodejnu, její čistotu, jestli hrála v prodejně hudba a v jaké intenzitě, zda bylo vystavené zboží čisté a přehledně uspořádané v regálech.

### 5.1.2 Harmonogram návštěv

Jak již bylo řečeno výše, každé oddělení bylo navštíveno třikrát. Celkem tedy bylo realizováno 24 fiktivních návštěv. Fiktivní nákupy byly realizovány v měsících: říjen, listopad a prosinec 2017. Návštěvy probíhaly v různých pracovních dnech a také o víkendech. Přesný harmonogram návštěv je uveden v tabulce č. 2.

**Tabulka 2: Časový harmonogram návštěv**

Oddělení	Datum návštěvy	Čas návštěvy
<b>PŘÍZEMÍ</b>		
<b>DOMÁCÍ POTŘEBY</b>	30. 10. 2017	12:45
	08. 11. 2017	12:20
	09. 12. 2017	16:00
<b>ELEKTRO</b>	13. 10. 2017	14:05
	08. 11. 2017	12:35
	07. 12. 2017	11:50
<b>HRAČKY</b>	05. 10. 2017	14:15
	08. 11. 2017	12:20
	19. 12. 2017	11:35
<b>BYTOVÉ DEKORACE A SUVENÝRY</b>	31. 10. 2017	11:00
	29. 11. 2017	15:15
	09. 12. 2017	16:15
<b>KANCELÁŘSKÉ A ŠKOLNÍ POTŘEBY</b>	31.10. 2017	14:15
	13. 11. 2017	13:20
	11. 12. 2017	16:50
<b>1. PATRO</b>		
<b>OBUV</b>	30. 10. 2017	13:15
	29. 11. 2017	15:45
	11. 12. 2017	12:00
<b>ODĚVY</b>	12. 10. 2017	10:45
	13. 11. 2017	13:00
	07.12. 2017	16:35
<b>LÁTKY A BYTOVÉ DOPLŇKY</b>	22. 10. 2017	12:50
	22. 11 2017	15:15
	14. 12. 2017	16:00

*Zdroj: Vlastní zpracování*

V průběhu zpracovávání diplomové práce byla prodejna PRIOR průměrně jednou týdně navštěvována fiktivním zákazníkem. Avšak vyhodnocení fiktivních nákupů, jak bylo výše zmíněno, je za měsíce říjen, listopad a prosinec 2017.

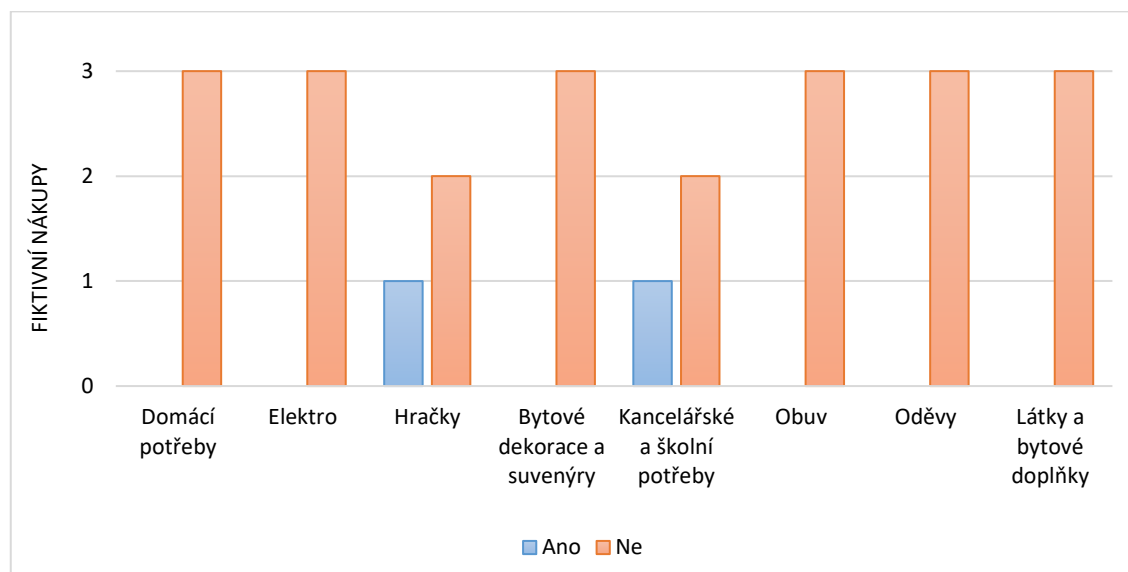
## 5.2 Vyhodnocení výzkumu

Po uskutečnění fiktivního nákupu a sběru údajů, nastává samotné vyhodnocení dat. Celkem bylo provedeno 24 fiktivních nákupů, které byly rozloženy mezi jednotlivá oddělení. V následujícím vyhodnocení budou nákupy hodnoceny z pohledu **prostředí, pracovníka, příchodu, pozdravení, věrnostních kartiček a dárkových poukázek**. Bude-li to vhodné, je u vyhodnocení přítomna tabulka obsahující odpovědi jednotlivých oddělení na otázky ze záznamového dokumentu. V závěru je uvedena nejlepší a nejhorší návštěva. Vyhodnocení otázek v záznamovém dokumentu je vyjádřeno v tabulkách a grafech.

### 5.2.1 Prostředí

Fiktivní nákup začínal posuzováním prodejní plochy. Prodejní plocha by měla být **čistá** a také **prostorná**. Na prodejní ploše by měl být **dostatek místa**, jak pro maminky s kočárky, tak pro lidi na invalidních vozících. Zboží by mělo být **přehledně vystaveno v regálech, čisté a nepoškozené**.

**Graf 1: Znečištěný prostor vstupu do prodejny, překážky v uličkách**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

Ani při jedné návštěvě nebyly zaznamenány problémy s čistotou prodejny. Na prodejní ploše nebyly žádné nečistoty ani překážky, které by bránily průchodu. Problém nastal pouze u dvou návštěv ze všech 24 fiktivních nákupů, a to v oddělení

hraček a kancelářských a školních potřeb, jak ukazuje graf č. 1. V těchto prostorách, v době návštěvy, prodavačky vybalovaly zboží z vozíků a rovnaly je do regálů. Všude okolo byly poházené igelity a krabice, což bránilo průchodu. Kromě těchto dvou případů nebyly zaznamenány žádné jiné překážky nebo znečištění prodejní plochy, a to i v případě, že jedna z návštěv probíhala v deštivý den. I přes mokro venku, podlaha uvnitř prodejny byla suchá a čistá.

Na otázky, zda bylo zboží přehledně uspořádané v regálech, bylo vystavené zboží čisté a hrála v prodejně hudba, je odpověď u všech fiktivních nákupů a ve všech odděleních stejná, jak uvádí tabulka č. 3. Při každé návštěvě prodejny bylo zboží přehledně uspořádané v regálech, vystavené zboží bylo čisté, nepoškozené a přehledně uspořádané. V prodejně hrála vždy hudba, jejíž hlasitost byla přijatelná a nebránila nijak rozhovoru mezi zákazníkem a prodejcem.

**Tabulka 3: Přehledně uspořádané a čisté zboží, hudba v prodejně**

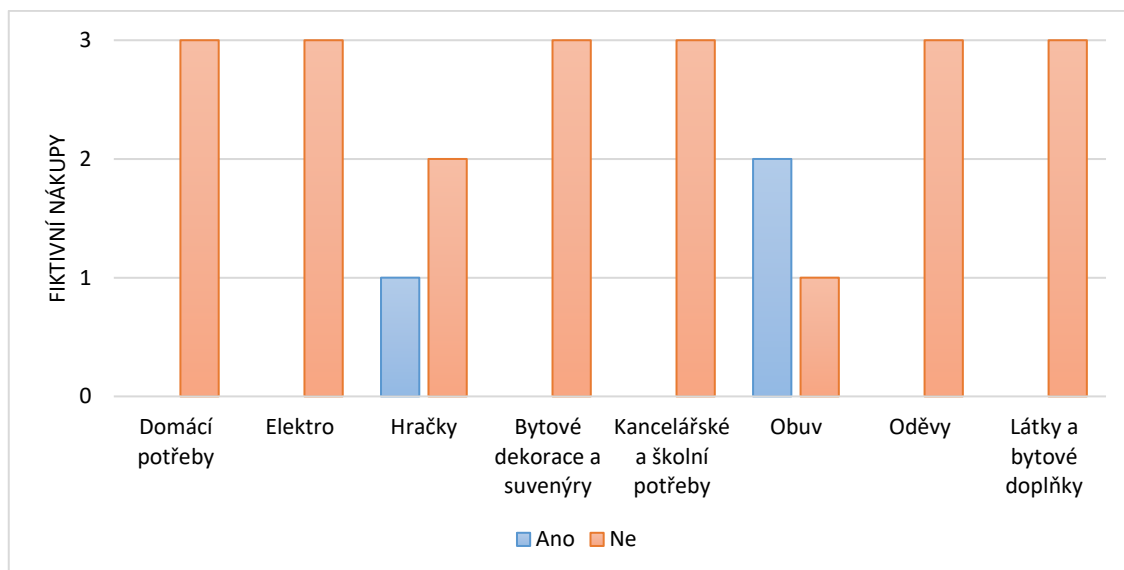
Otázka	Odpověď
Bylo zboží přehledně uspořádané v regálech?	ANO
Bylo vystavené zboží čisté?	ANO
Hrála v prodejně hudba?	ANO

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### 5.2.2 Příchod prodejce

Prodavači mají stanoveno, že se musí věnovat zákazníkovi. Prodejce by měl zákazníka v prodejně zaregistrovat, navázat se zákazníkem oční kontakt a následně za ním přijít a pomoci mu s výběrem zboží. Otázka, zda prodejce přijde sám během rozhlížení, může být problematická. Někteří zákazníci to mohou vnímat jako obtěžování a pokud budou potřebovat, sami si obsluhu zavolají. Jiní zákazníci mohou oslovení prodejcem uvítat. Při fiktivních nákupech prodavačky vzbuzovaly dojem, že neví, zda zákazníka oslovit nebo vyčkat na jeho požádání.

**Graf 2: Věnování pozornosti fiktivnímu zákazníkovi**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

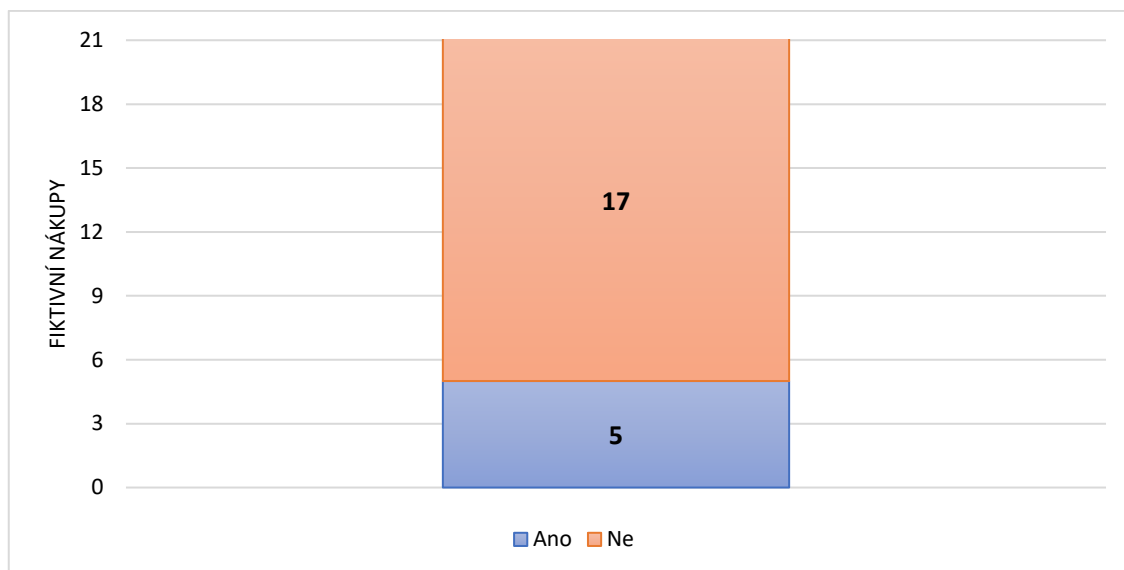
**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

Graf č. 2 znázorňuje, zda prodejce přišel za zákazníkem sám během jeho rozhlížení. Ve většině případech prodejce sám k zákazníkovi nepřišel. Celkem ve 21 případech z 24 uskutečněných fiktivních nákupů. A to i v případě pobíhání po prodejně, rozhlížení se a vysílání signálů. Žádný prodejce nezareagoval.

Pouze ve třech případech přišla prodavačka sama během rozhlížení. Stalo se tak v oddělení obuvi a hraček. Důvodem oslovení v oddělení obuvi je to, že fiktivní nákup byl zaměřen na peněženky. Peněženky se nachází hned u vstupu a k jejich výběru je potřeba asistence prodavačky. Zde se jedná o pultový prodej. K oslovení došlo ihned, co se fiktivní zákazník postavil k pultu. Ve zbylých dvou případech v oddělení obuvi a hraček, prodavačky za zákazníkem přišly při navázání očního kontaktu po pár minutách po příchodu do příslušného oddělení. Obuv a hračky jsou formou prodeje s volným výběrem.



**Graf 3: Věnování pozornosti jiným zákazníkům**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Jak již bylo řečeno výše, z 24 uskutečněných fiktivních nákupů, tj. tři nákupy v osmi oddělení, pouze tři prodavačky přišly samy oslovit zákazníka. Zbýlých 21 prodavaček za zákazníkem nepřišlo.

Situaci, kdy prodavačky za zákazníkem nepřišly znázorňuje graf č. 3. 5 z 21 zaměstnanců se v danou chvíli, kdy byl fiktivní nákup uskutečňován, věnovalo jinému zákazníkovi. Zbýlých sedmnáct prodavaček se nezabývalo jinými zákazníky. Řada z nich stála stranou, povídaly si mezi sebou a nevěnovaly nikomu jinému pozornost. Byly případy, kdy prodavačka za fiktivním zákazníkem nepřišla, i když bylo vidět, že se rozhlíží po prodejně a hledá ji. V oddělení kancelářských a školních potřeb se při jedné návštěvě prodavačky nevěnovaly jinému zákazníkovi, ale vyrovnávaly zboží z vozíku do regálu.

### 5.2.3 Pozdravení

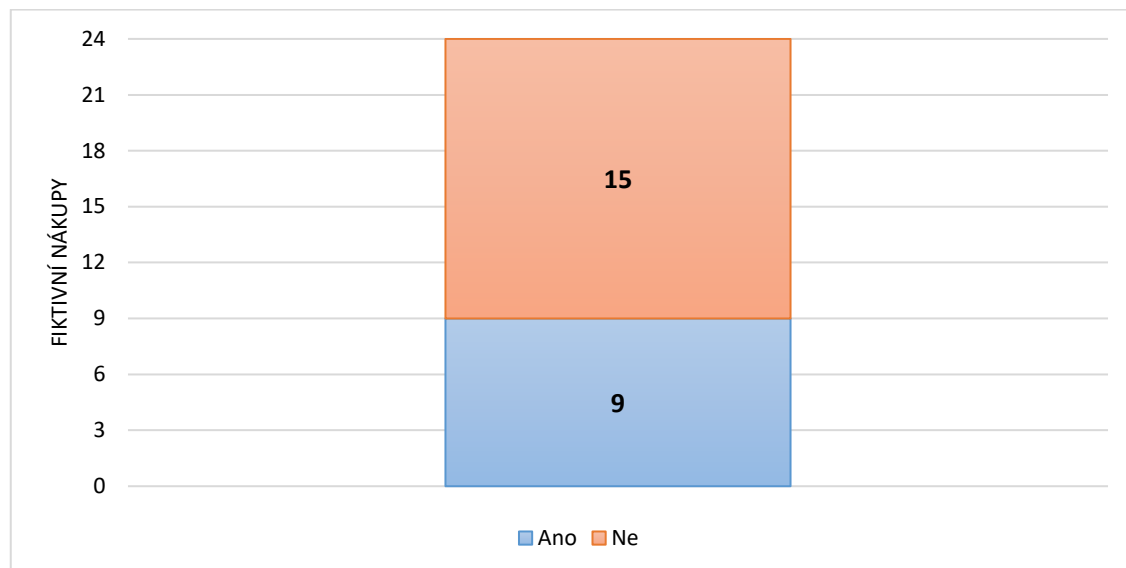
Prodejce by měl každého zákazníka, se kterým navázal oční kontakt, pozdravit. Dává tím najevo, že přítomnost zákazníka si plně uvědomuje.

K měření počtu pozdravení bylo přistupováno ze tří pohledů:

1. Byl zákazník při vstupu na prodejní plochu pozdraven?
2. Pozdravil prodejce při prvním kontaktu?
3. Rozloučil se prodejce na závěr rozhovoru?

Při vstupu na prodejní plochu fiktivní zákazník často nebyl pozdraven. V PRIORU se nachází tři vstupy do prodejny v přízemí a dva vstupy v 1. patře. U všech vstupů v přízemí se z každé strany nachází dvě pokladny. U každého vstupu je alespoň jedna prodavačka, není tedy důvod nebýt pozdraven.

**Graf 4: Pozdravení při vstupu do prodejny**



Zdroj: Vlastní zpracování

Celkem z 24 návštěv byl fiktivní zákazník pozdraven devětkrát. V 15 případech pozdraven nebyl, jak ukazuje graf č. 4. Příčinou může být počet zákazníků, kteří navštěvují obchodní dům PRIOR. Prodejnou projde velký počet zákazníků, a proto prodejci pozdravení nevnímají a nereagují na něj.

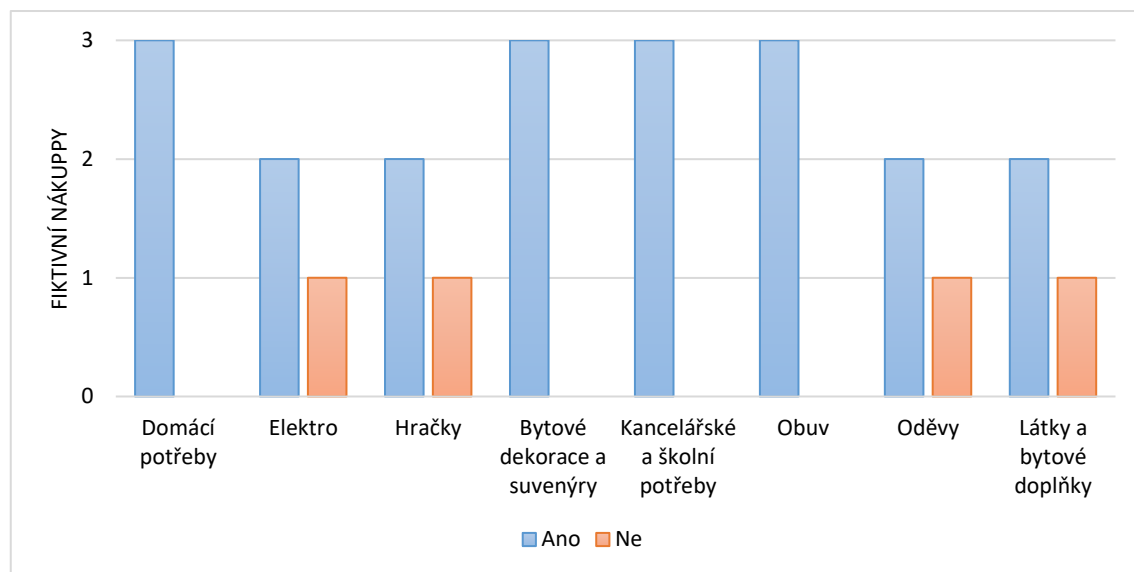
**Tabulka 4: Pozdravení v jednotlivých odděleních**

	Fiktivní nákupy			Součet	
	říjen	listopad	prosinec	Ano	Ne
<b>Domácí potřeby</b>	ne	ano	ano	2	1
<b>Elektro</b>	ne	ne	ne	0	3
<b>Hračky</b>	ne	ano	ne	1	2
<b>Bytové dekorace a suvenýry</b>	ne	ne	ano	1	2
<b>Kancelářské a školní potřeby</b>	ne	ne	ne	0	3
<b>Obuv</b>	ano	ano	ano	3	0
<b>Oděvy</b>	ne	ano	ano	2	1
<b>Látky a bytové doplňky</b>	ne	ne	ne	0	3
				9	15

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce č. 4 je možné vidět, ve kterém oddělení byl fiktivní zákazník při vstupu do prodejny prodavačem pozdraven. Tato tabulka doplňuje graf č. 4 výše. Devětkrát, jak již bylo řečeno, byl fiktivní zákazník pozdraven, stalo se tak v oddělení domácích potřeb při druhé a třetí návštěvě. V odděleních elektra, kancelářských a školních potřeb k přivítání zákazníka nedošlo, stejně tak se nestalo i v oddělení látek a bytové dekorace. Kde byl zákazník ve všech třech fiktivních nákupech pozdraven je oddělení obuvi.

**Graf 5: Pozdravil prodejce při prvním kontaktu?**



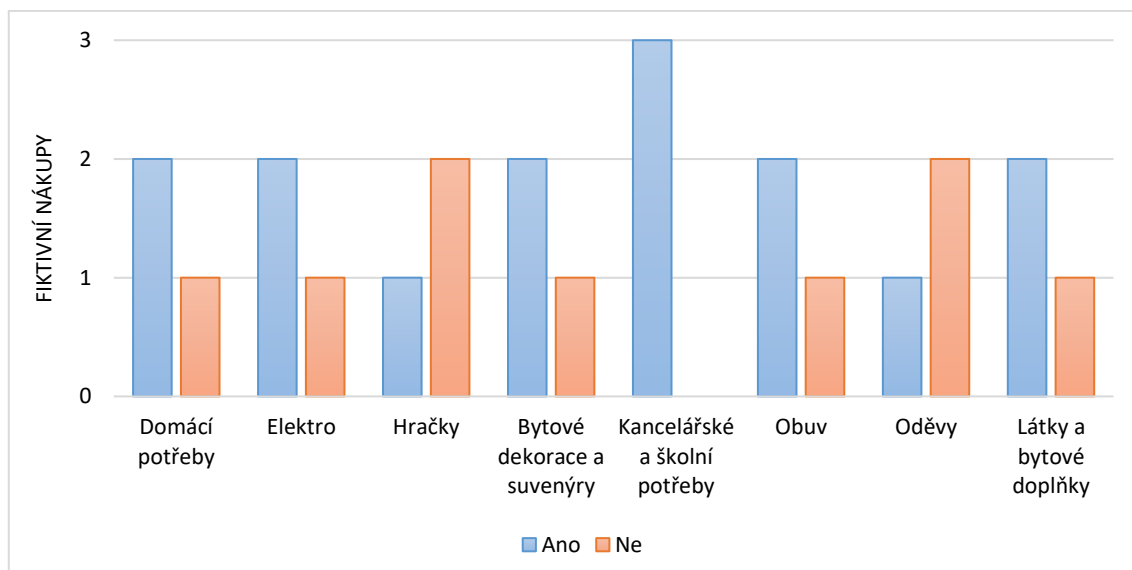
Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

V dalším grafu č. 5 došlo ke zhodnocení situace, zda byl fiktivní zákazník pozdraven při prvním kontaktu s prodejcem, který se mu rozhodl věnovat.

Ani v tomto případě nebyl zákazník pozdraven všemi prodejci. Přesněji ve čtyřech případech ze všech provedených 24 fiktivních nákupů nebyl zákazník prodejcem pozdraven. Jedná se o oddělení elektra, hraček, oděvů, látek a bytových doplňků. Rozhovor začal slovy: „Dobrý den, můžete mi pomoci?“, následně bez pozdravení prodavačka rovnou přešla k informaci o zboží nebo zákazník zavedla k regálu, kde dané zboží najde.

**Graf 6: Rozloučení se se zákazníkem**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

Graf č. 6 znázorňuje, zda se prodejce na závěr rozhovoru rozloučil se zákazníkem. Jak je vidět v grafu, tak prodejce ukončil komunikaci a rozloučil se ve více jak polovině případů, přesněji v 15 případech z celkových 24 fiktivních nákupů. V devíti případech ukončil prodejce komunikaci se zákazníkem bez rozloučení a odešel. Vysvětlením může být to, že prodejce usoudil neuskutečnění obchodu a nechtěl dále ztrácet čas.

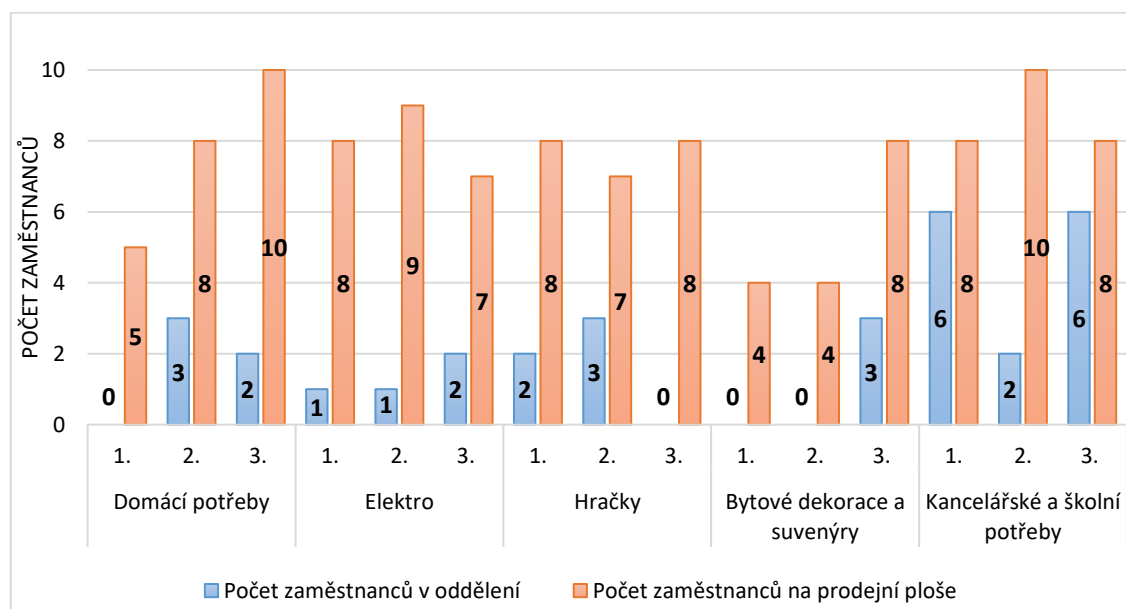
#### 5.2.4 Pracovníci

Tato podkapitola se zabývá problematikou zaměstnanců, a to od počtu zaměstnanců na prodejní ploše, pracovního oděvu, znalostí pracovníka o požadovaném zboží až po jeho hodnocení.

Nejdříve je uveden počet prodejců pohybujících se na prodejní ploše a v jednotlivých osmi odděleních. Tato situace je rozdělena do dvou grafů. Graf č. 7 představuje počty zaměstnanců v přízemí, kde se nachází pět oddělení (domácí potřeby, elektro, hračky, bytové dekorace a suvenýry, kancelářské a školní potřeby). Následuje graf č. 8, který znázorňuje počty zaměstnanců v 1. patře, kde se nachází oddělení obuvi, oděvů a látek a bytových doplňků. Na závěr této části je uvedena tabulka s počty pracovníků ve všech odděleních z důvodů přehlednější vizualizace.

V PRIORU se celkově pohybuje 24 zaměstnanců. V přízemí, kde se nachází již zmíněných pět oddělení se pohybuje 12 prodavaček. Stejný počet prodejců se pohybuje i v 1. patře obchodního domu PRIOR. Z 12 prodavaček jsou tři pokladní a zbylých devět je možné najít v jednotlivých odděleních.

**Graf 7: Počet zaměstnanců pohybujících se v přízemí v době provádění fiktivních nákupů**



Zdroj: Vlastní zpracování

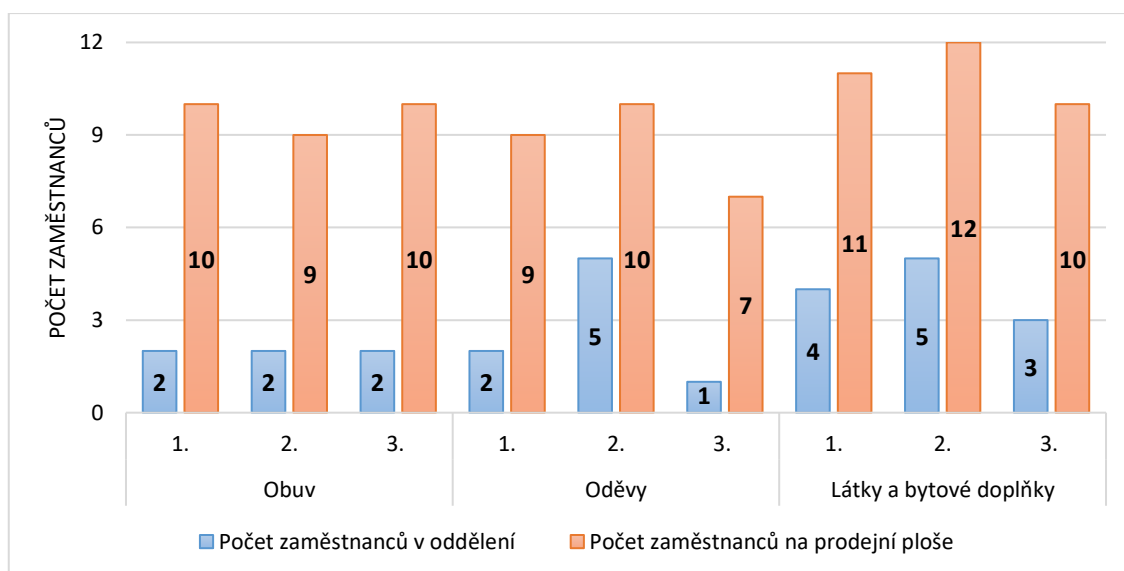
**Poznámka:** Čísla na vodorovné ose značí počet fiktivních nákupů, které byly uskutečněny v měsících říjen, listopad a prosinec, v jednotlivých odděleních, tzn. pět oddělení bylo navštíveno 3krát, tedy 15 uskutečněných fiktivních nákupů v přízemí obchodního domu PRIOR.

Graf č. 7 ukazuje, kolik zaměstnanců se pohybovalo v době realizace jednotlivých fiktivních nákupů jak na celém prostoru prodejní plochy, tak v jednotlivých odděleních. Tento graf znázorňuje přízemí obchodního domu PRIOR, kde se nachází již zmíněných pět oddělení. Červená barva představuje celkový počet zaměstnanců, které bylo možno vidět na celé prodejní ploše. Během provádění fiktivních nákupů bylo možné nejčastěji zahlédnout okolo osmi prodavaček, avšak u některých návštěv byl počet významně nižší. Například při dvou návštěvách, oddělení bytové dekorace a suvenýrů, bylo možno zahlédnout pouze čtyři prodavačky na celé prodejní ploše. Důvodem mohlo být to, že jedna návštěva byla provedena v pracovní den v 11 hodin a v tuto dobu se může předpokládat nižší počet zákazníků.

Modrá barva v grafu udává, kolik zaměstnanců se pohybovalo v jednotlivých odděleních. Dokonce u čtyř návštěv v příslušných odděleních nebyla ani jedna prodavačka. Jedná se o oddělení domácích potřeb, hraček a bytových doplňků a suvenýrů.

Při realizaci fiktivního nákupu v měsíci říjnu nebyla v oddělení bytové dekorace a suvenýrů přítomna žádná prodavačka. O pomoc byla požádána prodavačka z jiného oddělení, která zákazníka vyslechla a snažila se mu pomoci. Tento problém nastal ještě u jedné návštěvy v tomto oddělení, která byla uskutečněna v listopadu, ale také v oddělení hraček, kde fiktivní nákup probíhal v prosinci. Postup řešení probíhal stejně. V oddělení domácích potřeb se tato situace stala pouze jednou, a to při první návštěvě v měsíci říjen. V tomto případě se prodavačka po pěti minutách na oddělení vrátila a bylo možné ji požádat o pomoc.

**Graf 8: Počet zaměstnanců pohybujících se v 1. patře během provádění fiktivních nákupů**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Čísla na vodorovné ose značí počet fiktivních nákupů, které byly uskutečněny v měsících říjen, listopad a prosinec, v jednotlivých odděleních, tzn. tři oddělení byly navštívena 3krát, tedy 9 uskutečněných fiktivních nákupů v 1.patře obchodního domu PRIOR

Počet zaměstnanců v 1. patře obchodního domu PRIOR znázorňuje graf č. 8. Parametry jsou zde stejné jako u grafu č. 7, tedy červená barva představuje počet zaměstnanců, kteří se pohybovali na prodejní ploše a modrá barva znázorňuje počet zaměstnanců v jednotlivých odděleních (obuv, oděvy, látky a bytové dekorace).

Zde se pohybovalo o poznání více prodavaček než v přízemí. Důvodem může být to, že v oddělení látek a bytové dekorace se zákazník sám obsloužit nemůže, prodavačka

látky naměří a ušijí podle požadavků zákazníka. PRIOR nabízí velké množství látek a vždy se zde nacházel dostatek prodavaček, které ochotně nabídly své služby. V oddělení obuvi byly k dispozici vždy dvě prodavačky. Jedna prodavačka stála za pokladnou a druhá se nacházela mezi regály.

V tabulce č. 5 je uveden počet zaměstnanců. Z důvodu přehlednější vizualizace tabulka znázorňuje dva výše zmíněné grafy. Je zde uvedeno, kolik prodavaček se pohybovalo v jednotlivých odděleních a také celkový počet zaměstnanců na prodejní ploše, které bylo možné zahlédnout během jednotlivých uskutečněných fiktivních nákupů.

**Tabulka 5: Počet zaměstnanců**

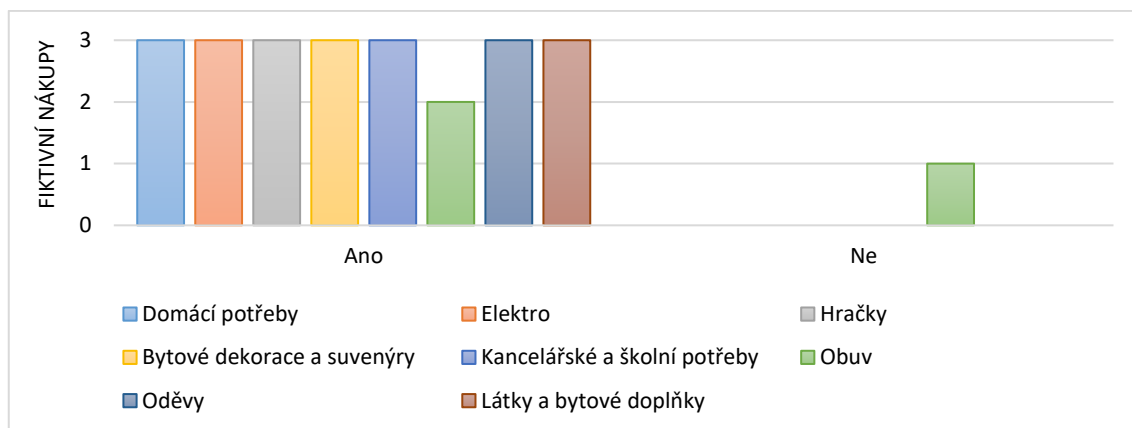
Oddělení	Počet zaměstnanců v oddělení			Celkový počet zaměstnanců na prodejní ploše		
	Návštěvy			Návštěvy		
	1	2	3	1	2	3
<b>Domácí potřeby</b>	0	3	2	5	8	10
<b>Elektro</b>	1	1	2	8	9	7
<b>Hračky</b>	2	3	0	8	7	8
<b>Bytové dekorace a suvenýry</b>	0	0	3	4	4	8
<b>Kancelářské a školní potřeby</b>	6	2	6	8	10	8
<b>Obuv</b>	2	2	2	10	9	10
<b>Oděvy</b>	2	5	1	9	10	7
<b>Látky a bytové doplňky</b>	4	5	3	11	15	10

*Zdroj: Vlastní zpracování*

***Poznámka:** Návštěvy 1, 2 a 3 značí jednotlivé fiktivní nákupy, které byly uskutečněny v měsících říjen, listopad a prosinec*

Dále se tato podkapitola zabývá pracovním oděvem zaměstnanců a jeho čistotou. U všech provedených fiktivních nákupů byli zaměstnanci oblečeni v pracovního pláští s logem Prioru. Jejich pracovní oděv tvoří blůza bez rukávů světle modré barvy. Pracovní plášť je doplněn tmavomodrým límečkem, vyšíváním názvem PRIORU a sloganem na zádech „VAŠE SPOKOJENOST JE NAŠÍ PRIORITOU“.

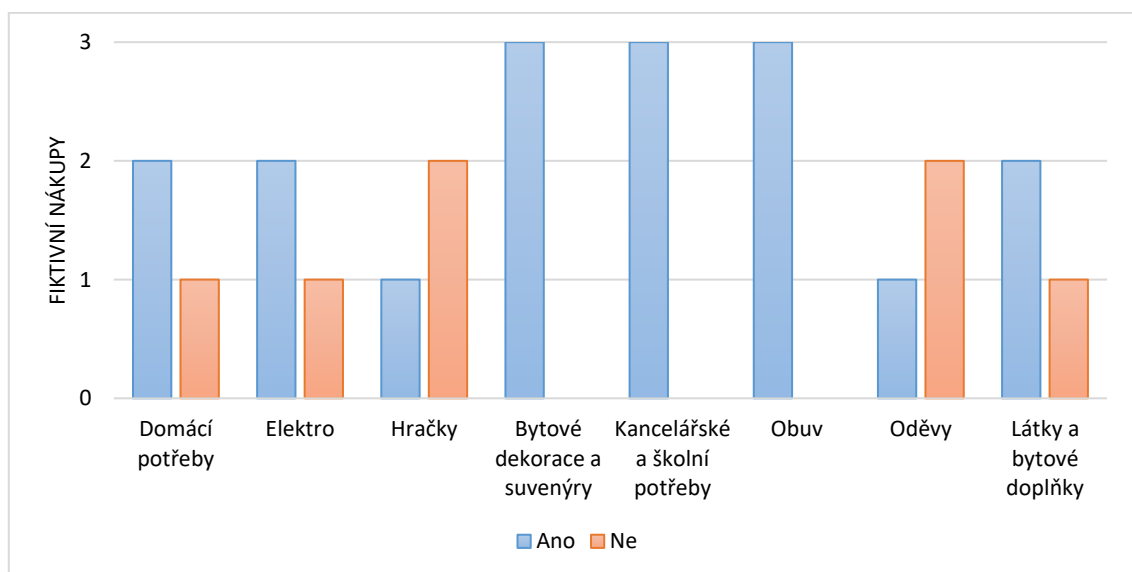
**Graf 9: Čistota pracovního pláště**



Zdroj: Vlastní zpracování

Zda byl pracovní plášť čistý znázorňuje graf č. 9. U 24 fiktivních nákupů byla vždy prodavačka oblečená v pracovním oděvu modré barvy s logem Prioru. Pouze u jednoho případu, a to v oddělení obuvi, byl pracovní plášť zaměstnankyně znečištěný. I přes tento nedostatek působila paní prodavačka velice mile a sympaticky.

**Graf 10: Oční kontakt**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

Oční kontakt, jak uvádí graf č. 10, byl z 24 fiktivních nákupů přítomen v 17 případech. V sedmi případech prodejce navazoval oční kontakt velice minimálně, a proto je zařazen v odpovědi NE.

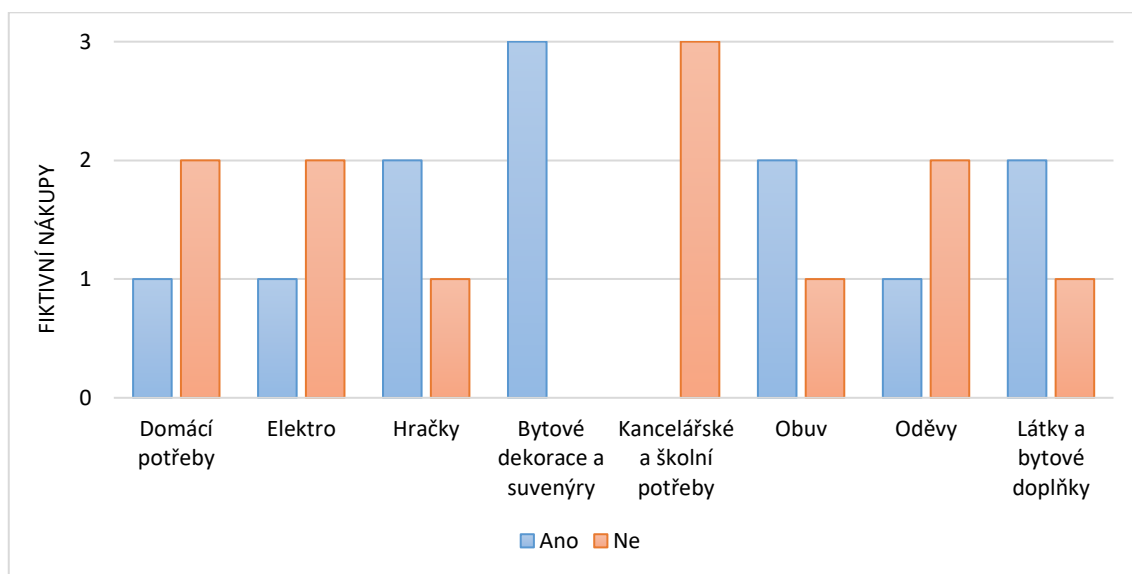


Jako příklad je uvedena návštěva v oddělení oděvů, kde paní prodavačka působila velmi stydlivě a nejistě. Na první pohled vypadala vyděšeně, že ji zákazník žádá o pomoc. Oční kontakt byl minimální. Po celou dobu fiktivního nákupu se dívala na zem nebo mimo zákazníka.

Fiktivní nákup v oddělení domácích potřeb byl nejhorší ze všech provedených fiktivních nákupů. Prodavačka se na zákazníka podívala za celou dobu jednou, pouze při žádosti o pomoc. Jedná se o extrémní případ, kdy prodavačka bez kdovíjakého navazování očního kontaktu rychle ukázala požadované zboží a bez jakýchkoliv argumentů odešla, aniž by projevila zájem o zákazníka.

Po příchodu prodejce k zákazníkovi nebo po oslovení prodejce samotným zákazníkem nastává situace, zda se prodejce optal zákazníka, s čím mu může pomoci anebo vyčkal, dokud zákazník sám nevyjádří své požadavky ohledně konkrétního zboží.

**Graf 11: Oslovení zákazníka: S čím Vám mohu pomoci? Co potřebujete?**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

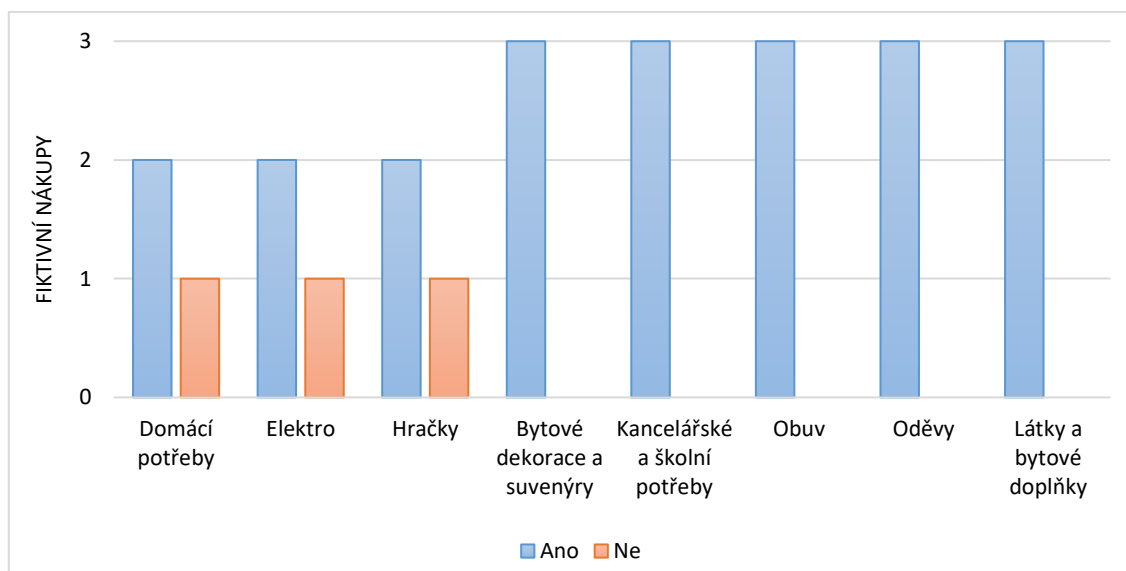
Graf č. 11 odpovídá na otázku, zda se prodejce optal zákazníka, s čím mu může pomoci nebo co potřebuje. Situace, kdy prodejce přišel sám během rozhlížení nastala u třech fiktivních nákupů, a to v oddělení hraček a obuvi, jak již bylo řečeno v grafu č. 2. V těchto případech se prodejci sami zeptali, s čím mohou zákazníkovi pomoci nebo

zda něco potřebuje a následně mu poradili, kde dané zboží najde nebo zákazníka sami k němu zavedli.

Nicméně tato otázka byla řečena i v případech, kdy zákazník sám musel prodavačku oslovit, a to v 9 případech. Po oslovení a pozdravení prodavačka na nic nečekala a sama se zdvořile zeptala s čím může pomoci. Avšak u 12 ze všech 24 fiktivních nákupů prodavačky vyčkaly, než jim zákazník sám sdělí, s čím potřebuje pomoci.

Následně po oslovení, pozdravení a zeptání s čím může prodavačka zákazníkovi poradit nastává situace, zda je prodavačka schopná dovést zákazníka ke zboží nebo mu ukázat cestu.

**Graf 12: Pozornost věnovaná zákazníkovi**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

Pouze u 3 z 24 fiktivních nákupů nebyly prodavačky schopné doprovodit zákazníka ke zboží nebo mu ukázat, kde požadované zboží nalezne, jak je vidět v grafu č. 12. Jedná se o oddělení domácích potřeb, elektra a hraček.

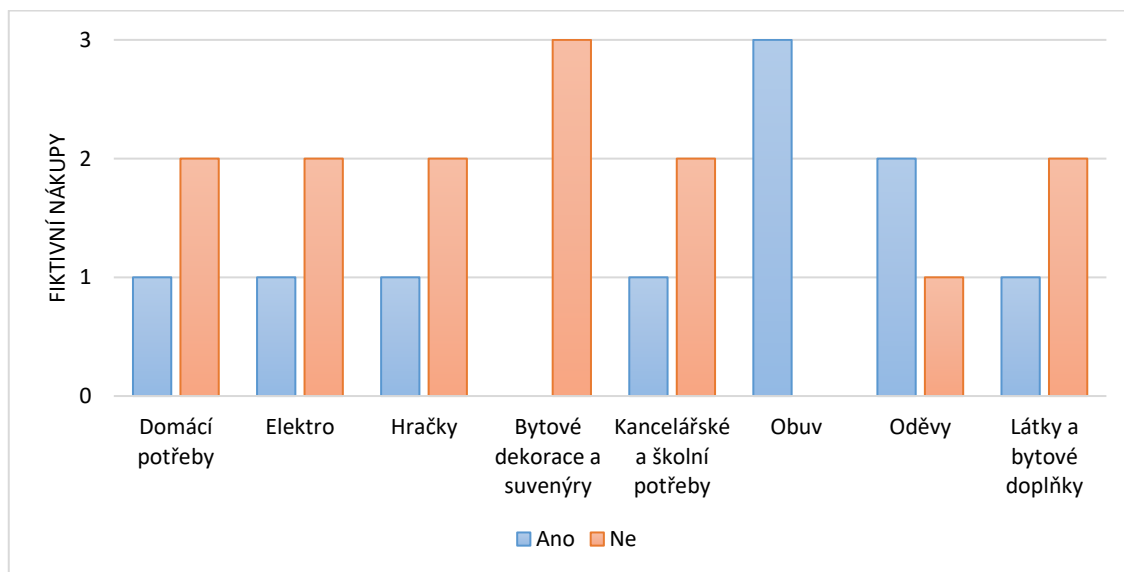
V oddělení domácích potřeb zákazník potřeboval pomoci s výběrem aroma lampy. Paní prodavačka jednu aroma lampu zákazníkovi ukázala, ale po vyjádření, že se mu tato lampa nelíbí, bylo zákazníkovi sděleno, že se další nachází v oddělení bytové dekorace

a suvenýrů. Avšak tam prodavačka zákazníka nedovedla. Neřekla mu, kde toto zboží může najít ani nezavolala prodavačku z daného oddělení.

Fiktivní nákup v oddělení elektra patří mezi extrémní případy neochoty, které fiktivní zákazník v PRIORU absolvoval. Zde prodavačka pouze ukázala, kamsi prstem, kde zboží zákazník může najít. Prodavačka nebyla ochotna opustit prostor, kde se nacházela nebo zavolat kolegyni.

Aby byl prodejce schopný doporučit zákazníkovi vhodný produkt, musí znát a zjišťovat jeho požadavky. Například pro koho je zboží určeno, jaký materiál zákazník preferuje, jakou cenovou hladinu očekává a další. Prodejce by měl zjistit, co zákazník požaduje, a to správně položenými otázkami, aby mohl zákazníkovi nabídnout takové zboží, které by uspokojilo jeho potřeby. Během fiktivního nákupu se častokrát stalo, že prodejce nezjišťoval podrobnosti o zboží a nabídl tak produkt, o který zákazník neměl zájem.

**Graf 13: Zjišťování podrobností o požadovaném produktu**



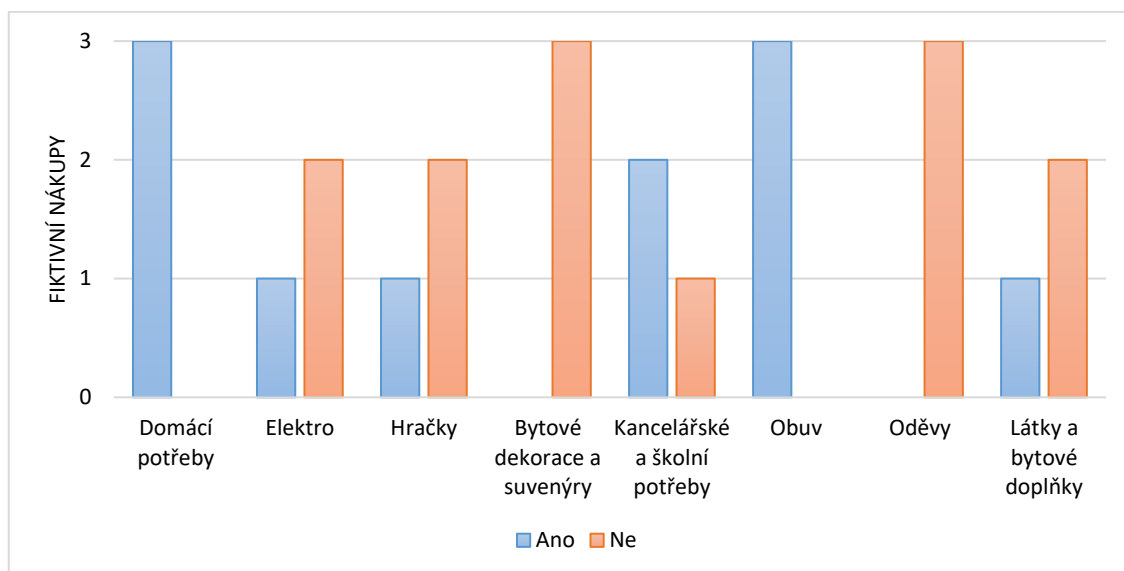
Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

V grafu č. 13 vidíme, že ve 14 případech z již zmíněných 24 fiktivních nákupů, prodejce vůbec nezjišťoval podrobnosti o požadovaném zboží. Ve zbylých 10 fiktivních nákupech prodejce zjišťoval potřeby a ve většině případů pak prodejce porozuměl zákaznickovým potřebám a nabídl tak odpovídající výrobek. Jako pozitivní příklad

je uvedena prodavačka z oddělení obuvi, kde předmětem koupě byla pánská peněženka. Prodavačka ihned zareagovala a optala se pro koho má být peněženka určena, zda pro tatínka, přítele nebo někoho jiného, z jakého materiálu by měla být peněženka vyrobena, dále zjišťovala barvu a styl. Po zjištění všech podrobností nabídla zákazníkovi šest konkrétních peněženek.

**Graf 14: Doporučení konkrétního výrobku/značky**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

Graf č. 14 vyjadřuje situaci, kdy prodavačka po zjištění potřebných informací o produktu nabídla zákazníkovi konkrétní výrobek. Stalo se tak u 11 fiktivních nákupů. V některých případech prodavačka nezjišťovala podrobnosti o požadovaném zboží, ale i tak nabídla konkrétní výrobek.

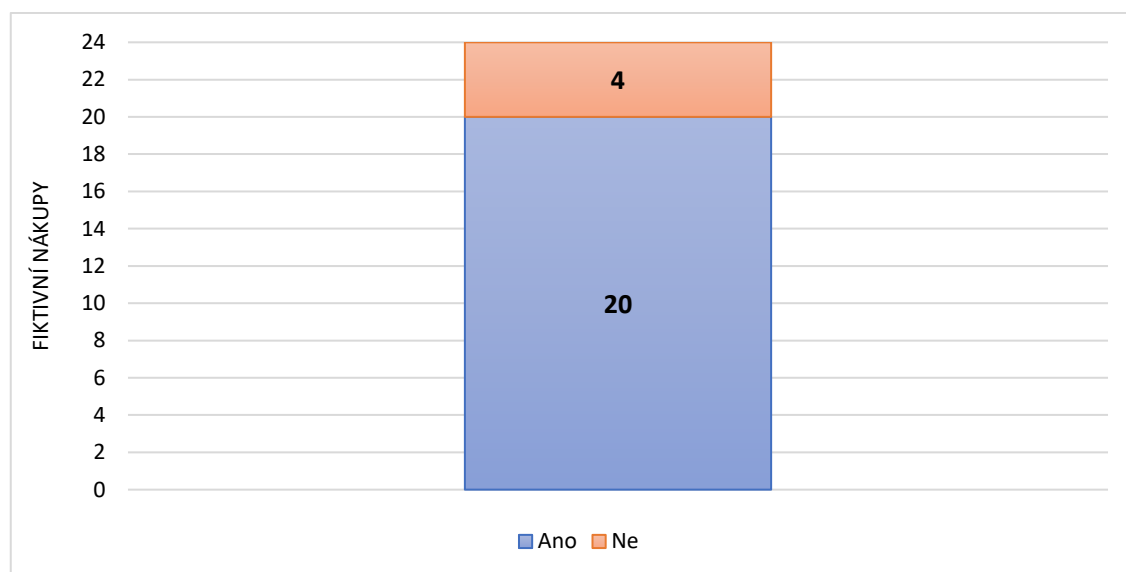
Například v oddělení domácích potřeb při shánění pánviček, prodavačka nabídla po jedné pánvičce od každé značky, aniž by zjišťovala, jaký je požadovaný průměr pánvičky, zda ji lze používat na indukci či plyn. Výběr těchto pánviček nijak nezdůvodnila.

Další příklad, který je možné zmínit, je již výše uvedená pánská peněženka v oddělení obuvi, kde paní prodavačka ukázala šest peněženek, z nichž jednu i doporučila. Argumenty pro nabízenou peněženku byly zkušenosti jejího manžela, hodně se prodává, neboť byla v akci a je vyrobena z pravé kůže. Se stejným pozitivním

přístupem se fiktivní zákazník setkal opět v tomto oddělení, kde pro změnu sháněl dámské kozačky. Prodavačka zjišťovala zákazníkovi požadavky, jak vysoké boty by si představoval, z jakého materiálu a jakou cenu je ochoten za ně zaplatit. Po zjištění požadavků nabídla prodavačka konkrétní značku bot jako nejvhodnější. Jedná se o značku Caprice. Argumentem pro tuto značku byl materiál bot. Boty jsou vyrobené z pravé kůže a jsou odolné.

Častými argumenty, se kterými se během provádění fiktivního nákupu zákazník setkal byla „*nízká cena*“, „*je v akci*“ a v oddělení obuvi byla častým argumentem „*práva kůže*“. Pouze u jednoho fiktivního nákupu se prodavačka snažila uzavřít nákup, i když produkt nespĺňoval zákaznickovy požadavky. Stalo se tak v oddělení látek a bytových doplňků. Nákup se týkal povlečení. Prodavačka se snažila zjistit potřebné parametry, tedy rozměry polštáře, přikrývky a materiál. Po zjištění, že zákazník požaduje froté povlečení, mu bylo sděleno, že tento materiál neprodávají, nicméně prodavačka ihned nabídla krepové povlečení a argumentovala, že krep lidé kupují nejčastěji. Jeho výhodou je nemačkovost a nemusí se žehlit, což mladý člověk musí ocenit.

**Graf 15: Porozumění potřebám**



Zdroj: Vlastní zpracování

**Tabulka 6: Porozumění potřebám**

	Fiktivní nákupy			Součet	
	říjen	listopad	prosinec	Ano	Ne
<b>Domácí potřeby</b>	ne	ano	ano	2	1
<b>Elektro</b>	ano	ne	ano	2	1
<b>Hračky</b>	ne	ano	ano	2	1
<b>Bytové dekorace a suvenýry</b>	ano	ano	ne	2	1
<b>Kancelářské a školní potřeby</b>	ano	ano	ano	3	0
<b>Obuv</b>	ano	ano	ano	3	0
<b>Oděvy</b>	ano	ano	ano	3	0
<b>Látky a bytové doplňky</b>	ano	ano	ano	3	0
				20	4

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Pokud prodavačka zjišťovala zákaznickovy potřeby, tak ve většině případů, přesněji ve 20, porozuměla jeho potřebám, jak ukazuje graf č. 15. Mohla tak nabídnout odpovídající výrobek. Ve zbylých čtyřech případech nedošlo k porozumění ze strany prodavačky. K takovému zhodnocení došlo z důvodu toho, že prodavačky nezjišťovaly, co zákazník požaduje a hned mu byly nabídnuty produkty, o které neměl zájem.

V tabulce č. 6 můžeme vidět, která oddělení a u kterých fiktivních návštěv prodavačky neporozuměly zákaznickovým potřebám. Nejlepší zkušenosti zažil fiktivní zákazník v oddělení obuvi, oděvů a látek a bytových doplňků. Zde prodavačky porozuměly zákaznickovým potřebám a požadavkům a nabídly mu tak odpovídající výrobek, který uspokojí jeho potřeby.

## Hodnocení prodejce

Hodnocení prodejců je zaměřeno na níže uvedené faktory prostřednictvím známek 1 až 5. Tedy jednička znamená nejlepší výkon a pětka nejhorší, hodnocení jako ve škole. Prodavačky byly hodnoceny v jednotlivých bodech a ze získaných hodnot jsou stanoveny průměrné známky.

**Mluvil srozumitelně** - je důležité se vyhnout odborným výrazům, cizím slovům, kterým by zákazníci eventuálně nemuseli rozumět. Popřípadě by je měl prodejce vysvětlit. Také zde byla hodnocena artikulace a hlasitost.

**Argumentoval** - schopnost prodejce přesvědčit zákazníka ke koupi pomocí důvodů a důkazů.

**Upravený** – zde je hodnocen vzhled prodejců a čistota pracovního oděvu.

**Přátelský** – prodejce by měl být milý, zdvořilý. Měl by mít příjemné vystupování, nechovat se nadřazeně.

**Věnoval mi dostatek času** – prodejce musí zákazníkovi věnovat dostatek času, a to i v případě, pokud má dojem, že k žádnému nákupu nedojde. Zákazník nesmí mít pocit, že je odbýván. V takovém případě se prodejce rozloučí a odejde.

**Naslouchal** – prodejce vhodnými otázkami a nasloucháním zjišťuje požadavky zákazníka a může mu tak nabídnout zboží, které uspokojí jeho potřeby.

V následujících dvou tabulkách č. 7 a 8 jsou uvedeny známky, které prodavačky obdržely během jednotlivých fiktivních nákupů. V tabulce č. 7 jsou uvedeny známky, které hodnotí prodavačky v odděleních domácích potřeb, elektra, hraček, bytové dekorace a suvenýrů a kancelářských a školních potřeb. Oddělení obuvi, oděvů a látek a bytových doplňků jsou uvedena v tabulce č. 8 a to z důvodů přehlednosti. Následně pod každou tabulkou je uveden graf vyjadřující průměrné známky jednotlivých oddělení. Na závěr je uveden graf, který vyjadřuje průměrné známky PRIORU za všechna oddělení dohromady.

**Tabulka 7: Hodnocení prodavaček (přízemí)**

	Domácí potřeby			Elektro			Hračky			Bytové dekorace a suvenýry			Kancelářské a školní potřeby		
Faktory hodnocení	Fiktivní nákupy														
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
<b>Mluvil srozumitelně</b>	3	1	2	2	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1
<b>Argumentoval</b>	4	2	4	5	2	2	5	3	3	4	4	3	1	2	2
<b>Upravený</b>	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
<b>Přátelský</b>	3	1	4	4	1	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1
<b>Věnoval mi dostatek času</b>	4	1	3	4	2	2	5	1	1	2	2	3	1	1	1
<b>Naslouchal</b>	2	1	3	3	1	2	5	2	1	1	2	2	1	2	1

Zdroj: Vlastní zpracování

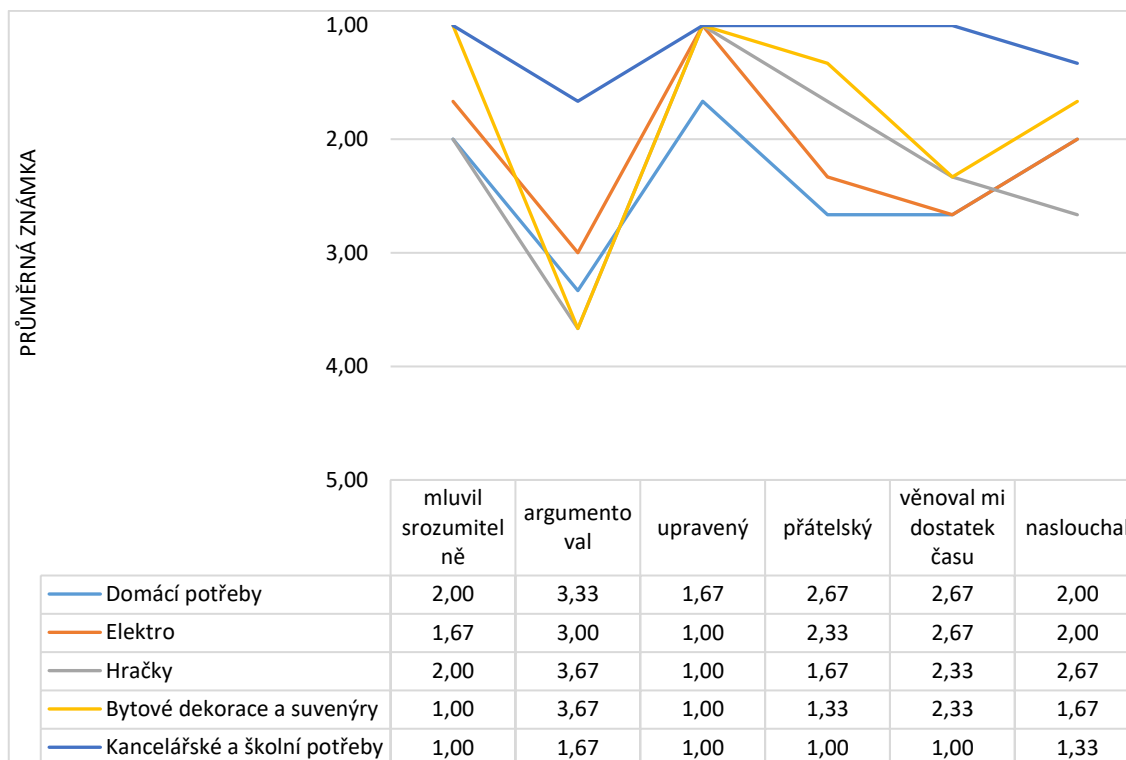
*Poznámka: Fiktivní nákupy 1., 2. a 3. představují nákupy uskutečněné za měsíce říjen, listopad a prosinec. Faktory jsou hodnoceny známkami 1 až 5 – 1 nejlepší, 5 nejhorší.*

V tabulce č. 5 jsou uvedeny známky 1 až 5, které prodavačky obdržely v jednotlivých fiktivních nákupech. Nejhorší známku získaly dvě prodavačky. Jedná se o fiktivní nákup v oddělení elektra, kde prodavačka zákazníkovi nijak s výběrem zboží nepomohla, nebyla ochotna se mu věnovat, a proto je jí udělena známka 5. Další 5 získala prodavačka z oddělení hraček, a to dokonce třikrát. V hodnocení, zda prodavačka argumentovala, nastala stejná situace jako v oddělení elektra. Po ukázání, kde se dané zboží nachází, odešla. Fiktivní zákazník se tak setkal s další neochotou uzavřít prodej. Z tohoto důvodu je prodavačka ohodnocena známkou 5 i u faktoru, zda věnovala zákazníkovi dostatek času a naslouchala mu.

Těchto pět oddělení si nejlépe vedlo při hodnocení jejich vzhledu. Až na jeden případ byly všechno prodavačky oblečené v čistém pracovním oděvu a celkový vzhled byl upravený. Jediným případem neupraveného vzhledu byla prodavačka v oddělení domácích potřeb. Na krku jí vyselo spoustu klíčů a pracovní oděv měla nedbale zapnutý. Její vzhled nebyl reprezentativní.



**Graf 16: Průměrná známka oddělení (přízemí)**



Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu č. 16 jsou znázorněné průměrné známky, které jednotlivá oddělení získala v hodnocených schopnostech. V bodu, zda prodavačka mluvila srozumitelně si nejlépe vedlo oddělení bytové dekorace a suvenýrů a oddělení kancelářských a školních potřeb. Naopak nejhůře si na tom bylo oddělení domácích potřeb a hraček. Prodavačky mluvily velmi tiše, a tudíž jim bylo špatně rozumět. V hodnoceném faktoru „argumentoval“ si oddělení vedla nejhůře. Prodavačky nebyly schopné uvést zákazníkovi důvody, proč zakoupit nabízený produkt. Nejlepších známek dosáhlo oddělení kancelářských a školních potřeb, a to ve všech hodnocených faktorech.

Udělené známky zbývajících tří oddělení jsou uvedené v tabulce č. 8. Průměrné známky, které jednotlivá oddělení získala v hodnocených faktorech znázorňuje graf č. 17 pod tabulkou.

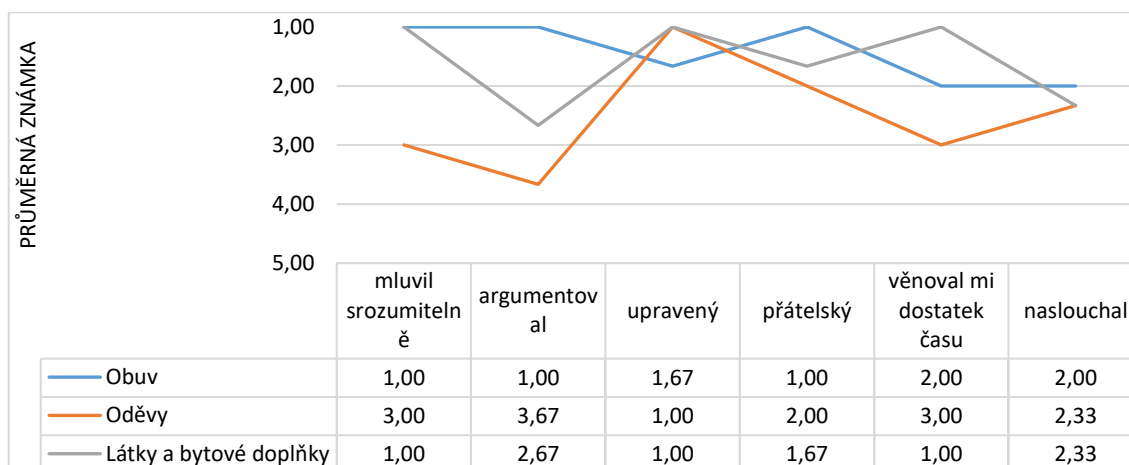
**Tabulka 8: Hodnocení prodavaček (1. patro)**

Hodnotící faktory	Obuv			Oděvy			Látky a bytové doplňky		
	Fiktivní nákupy								
	1.	2.	3.	1.	2.	3.	1.	2.	3.
Mluvil srozumitelně	1	1	1	2	3	4	1	1	1
Argumentoval	1	1	1	3	3	5	4	1	3
Upravený	1	3	1	1	1	1	1	1	1
Přátelský	1	1	1	1	2	3	2	1	2
Věnoval mi dostatek času	4	1	1	3	1	5	1	1	1
Naslouchal	3	2	1	3	2	2	3	1	3

Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Fiktivní nákupy 1., 2. a 3. představují nákupy uskutečněné za měsíce říjen, listopad a prosinec. Faktory jsou hodnoceny známkami 1 až 5 – 1 nejlepší, 5 nejhorší.

**Graf 17: Průměrná známka oddělení (1. patro)**

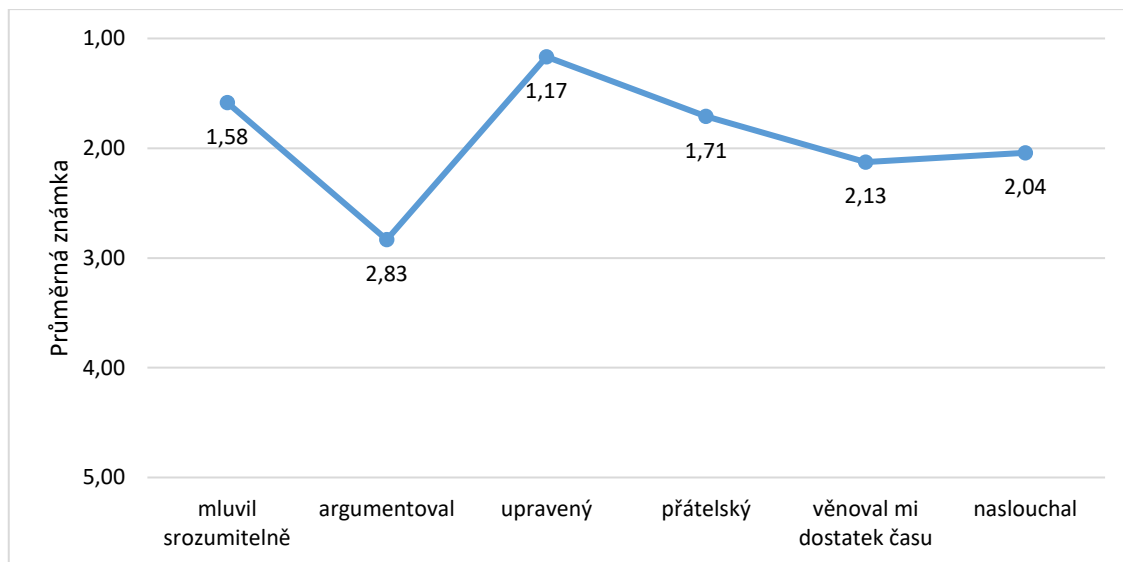


Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 8 uvádí známky, které obdržely prodavačky ve zbylých třech odděleních. Jedná se o oddělení obuvi, oděvů a látek a bytových doplňků. Stejně jako u předešlých oddělení, nejlepších výsledků prodejci dosáhli v hodnocení vzhledu. I zde byl pouze jediný příklad, kdy prodavačka byla oblečená ve špinavém pracovním oděvu. Známkou 5 byla hodnocena prodavačka z oddělení oděvů ve dvou hodnocených faktorech. Prodavačka nebyla schopna argumentace a ani nevěnovala zákazníkovi svůj čas. Naopak známku 1, ve všech hodnocených faktorech, získaly prodavačky z oddělení

obuvi, látek a bytových doplňků. Nejhuře z těchto tří oddělení si vedlo oddělení oděvů. Nejhorší výsledky získalo téměř ve všech hodnocených bodech, zobrazuje graf č. 17.

**Graf 18: Celkové hodnocení Prioru – průměrná známka**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 18 představuje celkové hodnocení obchodního domu PRIOR, tedy průměrnou známku za všechna oddělení, jak si vedly v jednotlivých hodnocených faktorech. Je patrné, že nejhorší známku 2,83 prodavačky obdržely v hodnocení jejich schopnosti přesvědčit zákazníka ke koupi. Přestože se začaly zákazníkovi věnovat a po zjištění potřeb nebo po jeho sdělení, co potřebuje, mu bylo nabídnuto zboží. Jejich argumenty nebyly ve většině případech dostačující a jejich zájem o uzavření obchodu byl mizivý.

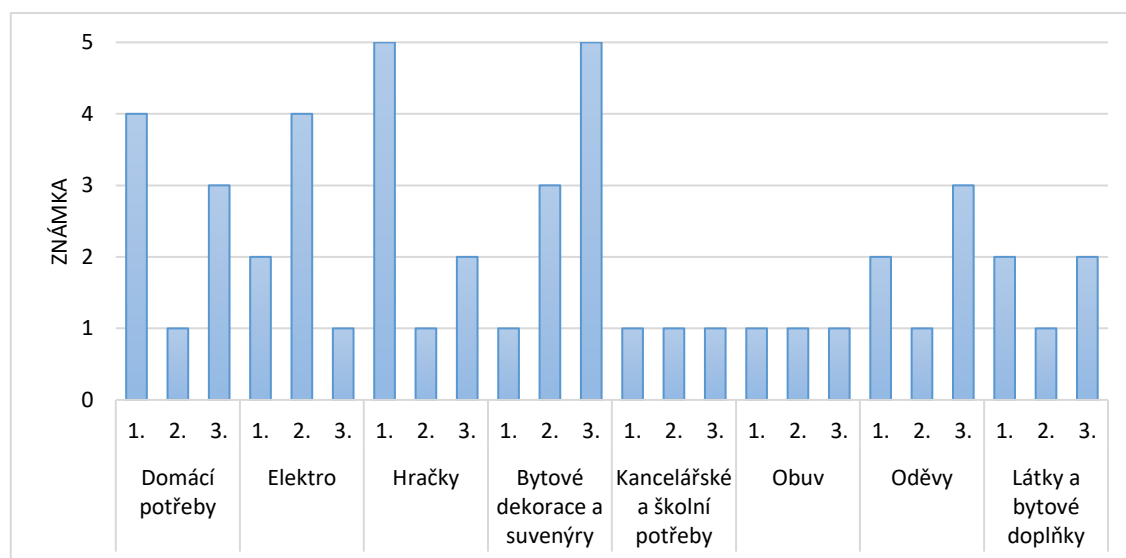
Nejlepší hodnocení dosahovaly ve vzhledu. Průměrná známka činí 1,17. Všechny prodavačky byly oblečené v pracovním plášti, který byl čistý a upravený.

Na otázku ze záznamového dokumentu, jak se prodejce zachoval v případě odmítnutí, je odpověď ve většině případů stejná. Prodejce nijak zle nezareagoval, rozloučil se a odešel. Pouze ve dvou případech prodavačka budila dojem, že zákazníka nutí k nákupu. Stalo se tak v oddělení látek a bytové dekorace. Prodavačka i přes vyjádření, že si nákup zákazník ještě rozmyslí, měla argumenty, proč by neměl nákup dále odkládat. V oddělení domácích potřeb po rozhodnutí o neprovedení nákupu bylo zákazníkovi sděleno, že toto zboží je v každém obchodě stejné a žádné jiné si nevybere.

Zda byl prodejce znalý zboží, orientoval se v nabídce nebo byl schopný podat informace o zboží bylo hodnoceno známkami jedna nejlepší, pět nejhorší, jak je vyjádřeno v grafu č. 19. Následně je uveden graf č. 20, který znázorňuje průměrné známky oddělení, které pracovníci získali během jednotlivých fiktivních nákupů.

Tyto známky byly prodejčům udělovány na základě hodnocených faktorů z tabulek č. 7 a 8, dále také z celkového dojmu, který udělali prodejci na fiktivního zákazníka.

**Graf 19: Znalost zboží**

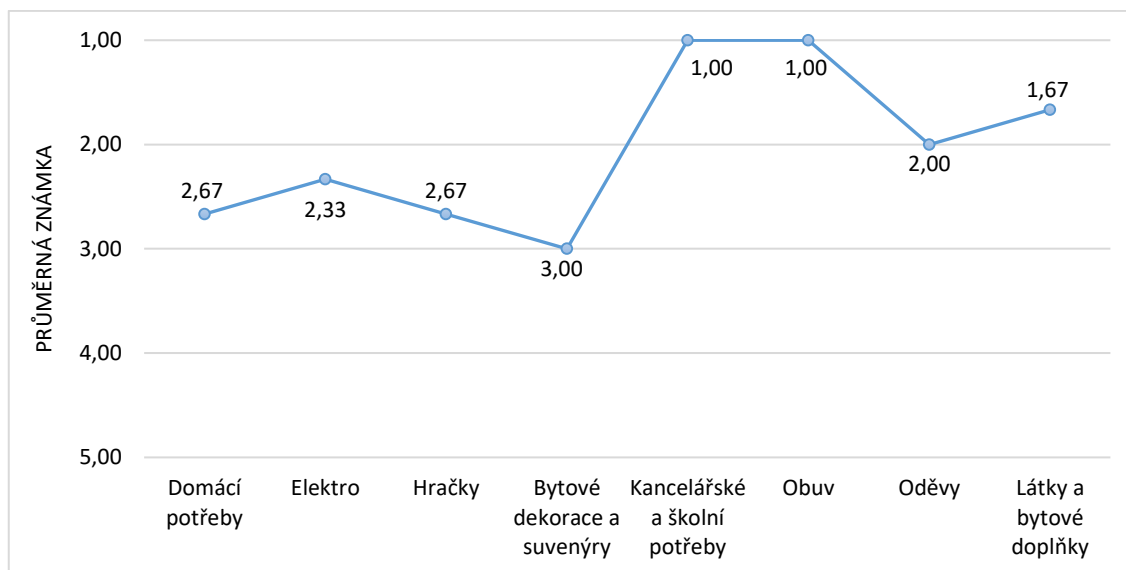


Zdroj: Vlastní zpracování

**Poznámka:** Fiktivní nákupy 1., 2. a 3. představují nákupy uskutečněné za měsíce říjen, listopad a prosinec. Prodejci jsou hodnoceni známkami 1 až 5. 1 nejlepší, 5 nejhorší

V grafu č. 19 jsou znázorněny známky, které získaly prodavačky během fiktivních nákupů. Nejhorší známkou byly ohodnoceny dvě prodavačky z oddělení hraček a bytové dekorace a suvenýrů. Prodavačka z oddělení hraček byla hodnocena známkou 5, neboť zákazníka nedovedla ke zboží, pouze ukázala cestu, nevěnovala mu čas a z tohoto důvodu nebylo možné zjistit, zda je prodavačka znalá zboží. Prodavačka z oddělení bytové dekorace a suvenýrů byla hodnocena také nejhorší známkou, a to z důvodu její neznalosti sortimentu. Po sdělení informací, jaký produkt zákazník hledá, mu bylo sděleno, že toto zboží v PRIORU neprodávají a musí navštívit jinou prodejnu. Ale toto zboží je v prodejně dostupné, pouze prodavačka o něm nevěděla. Známkou 4 byly ohodnoceny také dvě prodavačky, a to z toho důvodu, že zákazníka dovedly ke zboží a snažily se ukázat produkty, které nesplňovaly jeho požadavky. Nedokázaly žádné konkrétní zboží doporučit a ani po zeptání nepodaly žádné informace o daném zboží.

**Graf 20: Hodnocení oddělení**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

Graf č. 20 zobrazuje průměrné známky za všechny tři uskutečněné fiktivní nákupy za měsíce říjen, listopad a prosinec v jednotlivých odděleních. Nejlepší známky obdržela oddělení kancelářských a školních potřeb a oddělení obuvi. V těchto odděleních prodavačky byly schopny nabídnout požadované zboží, poskytnout informace o produktu nebo poradit s výběrem. S jejich službami byl fiktivní zákazník spokojen. V ostatních šesti odděleních také nabídly zboží, které zákazník požadoval, ale byly zaznamenány i nedostatky, jak ve znalosti zboží, tak v podání nedostačujícího množství informací. Z tohoto důvodu jim byla udělena horší známka. Průměrnou známku 3 obdržel prodejní personál v oddělení bytové dekorace a suvenýrů. Špatně na tom bylo i oddělení domácích potřeb a hraček. V těchto dvou odděleních prodejní personál obdržel průměrnou známku 2,67.

### 5.2.5 Věrnostní karty a dárkové poukázky

Dárkové poukázky a věrnostní karty byly požadavkem jednatelky společnosti. Ráda by věděla, zda prodavačky tyto informace vědí a dokáží o nich informovat své zákazníky.

#### **Věrnostní karty**

Slevovou kartičku PRIOR může zákazník získat při nákupu v hodnotě nad 500 Kč. Jestliže má zákazník o tuto slevovou kartičku zájem, vyplní formulář, který odevzdá na pokladně (Prior.cz, nedatováno).

Pro majitele slevových kartiček PRIOR plynou 20 % slevy na veškeré nabízené zboží, které společnost PRIOR organizuje v předem stanovených termínech. Dalším benefitem pro držitele karet je sleva na nákup zboží v celkové hodnotě:

**Tabulka 9: Benefity pro držitele věrnostních karet**

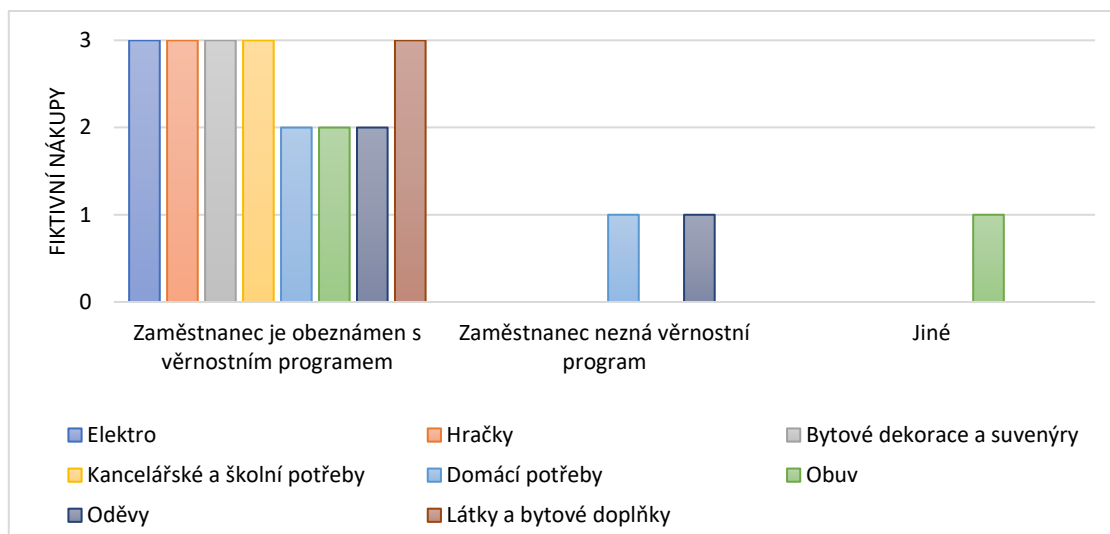
Hodnota	Sleva
Nad 1000 Kč	7 %
Nad 2000 Kč	12 %
Nad 3000 Kč	15 %

*Zdroj: Prior.cz (nedatováno), vlastní zpracování*

Dále držitelé karty získávají při každém nákupu jeden bod za každých deset korun na svůj zákaznický účet, kde 500 bodů se rovná kreditu ve výši 200 Kč a tento kredit může vlastník slevové karty využít k nákupu jakéhokoliv zboží (Prior.cz, nedatováno).

Společnost PRIOR neposkytuje zaměstnancům výhody za vystavení věrnostních karet zákazníkům.

**Graf 21: Věrnostní karty**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

Graf č. 21 říká, že z 24 uskutečněných fiktivních nákupů dvě prodavačky nebyly schopné informovat zákazníka o věrnostní kartě, který PRIOR nabízí. U jedné prodavačky z oddělení obuvi nebyla možnost se na tuto otázku optat. U zbylých

21 fiktivních nákupů jsou zaměstnanci obeznámeni s věrnostní kartou a byli schopni zákazníkovi sdělit, jakým způsobem může věrnostní kartičku PRIOR získat a jaké výhody plynou z jejího držení.

První prodavačka byla z oddělení domácích potřeb. Po zeptání se na věrnostní program bylo zákazníkovi sděleno, že si tyto informace může najít na webových stránkách PRIORU nebo mu budou tyto informace sděleny na pokladně.

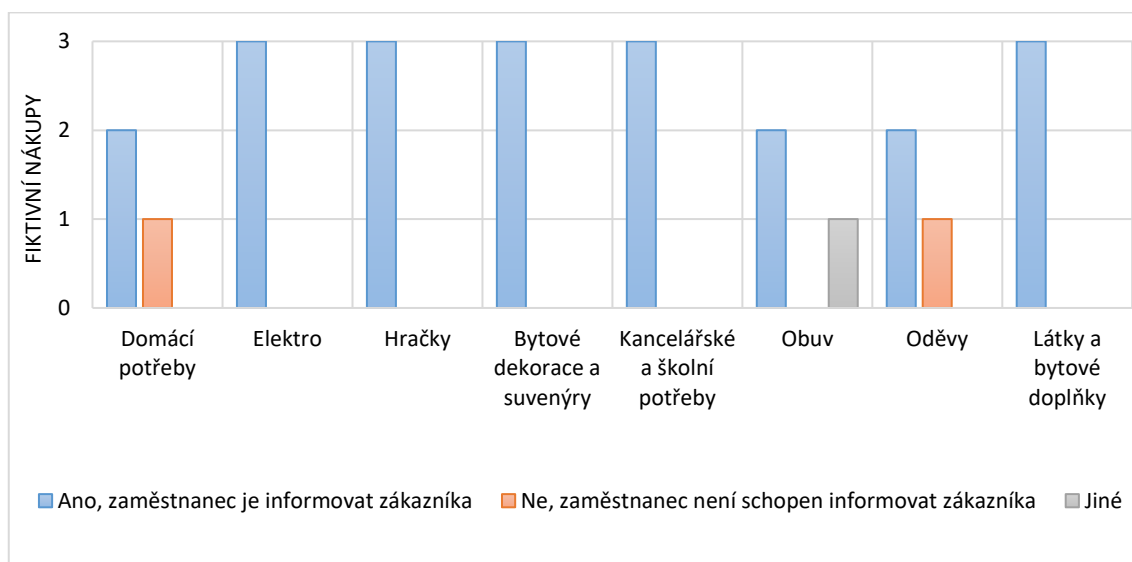
Ani druhá prodavačka z oddělení oděvů nebyla schopna podat informace, které se týkají věrnostních karet. Tato paní prodavačka působila velice stydlivě a touto otázkou byla zaskočena a znejistila, možná proto zákazníka poslala optat se na pokladnu.

U prodavačky z oddělení obuvi nebylo možné se na otázku týkající se věrnostních karet zeptat, protože byla odvolána jinou kolegyní. Prodavačka ihned odešla bez rozloučení nebo omluvy a už se k zákazníkovi zpět nevrátila.

### Dárkové poukázky

Dárkové poukázky je možné zakoupit na jakékoli prodejně PRIOR. Prodávají se v hodnotě 200 Kč a 500 Kč. Tyto dárkové poukázky mají omezenou dobu platnosti, a to tři měsíce od data zakoupení a lze je využít ve všech prodejnách PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA (Prior.cz, nedatováno).

**Graf 22: Dárkové poukázky**



*Zdroj: Vlastní zpracování*

**Poznámka:** Hodnoty na svislé ose 1,2,3 představují fiktivní nákupy, které byly realizovány v jednotlivých odděleních. Osm oddělení bylo navštíveno 3krát, tzn. 24 uskutečněných fiktivních nákupů

U dárkových poukázek nastala stejná situace jako u věrnostních karet. Opět, kromě tří prodavaček, byly ostatní prodavačky schopny zákazníka o dárkových poukázkách informovat. Jak již bylo řečeno výše, v oddělení domácích potřeb byl zákazník odkázán na internetové stránky a na optání se u pokladny. Zcela nezájem ze strany prodavačky podat informace. V oddělení obuvi byla paní prodavačka otázkou zaskočena a opět byl zákazník poslán optat se prodavačky u pokladny.

Na závěr zhodnocení obchodního domu PRIOR uvádím desatero standardního chování vůči zákazníkovi, autorů Veber & Srpová (2008), podle kterého by se měl každý prodejce řídit.

1. Pozdravení zákazníka
2. Péče o upravený zevnějšek
3. Úsměv, dobrá nálada
4. Pomocník, poradce, více naslouchat
5. Taktně nabídnout i další výrobky či služby
6. Čistota, slušnost samozřejmostí
7. Nepodvádět
8. Zákazník nemůže čekat, až skončíte rozhovor s kolegy
9. Neved'te spory se zákazníky
10. Nezapomeňte se rozloučit

### **Příklady pozitivních negativních fiktivních nákupů v PRIORU**

Nejlepší fiktivní nákup byl uskutečněn v oddělení obuvi, které bylo navštíveno z důvodu zakoupení peněženky. Při příchodu do prodejny byl zákazník pozdraven paní u pokladny. Pánské peněženky se nachází hned u vchodu. Prodejna byla čistá, žádný nepořádek nebo překážky v uličkách. Zboží bylo přehledně uspořádané, jak na poličkách, tak za sklem pod pultem. Zboží bylo čisté, bez prachu a poškození. V prodejně hrála příjemná hudba v přijatelné hlasitosti. Na prodejní ploše se pohybovalo 10 prodavaček. V oddělení obuvi se nacházely dvě prodavačky. Všechny zaměstnankyně byly oblečené v pracovním oděvu s logem. Prodavačka přišla sama během rozhlížení a to ihned, co se zákazník postavil k pultu s peněženkami. Paní prodavačka pozdravila a optala se s čím může pomoci. Po celou dobu nákupu udržovala oční kontakt a usmívala se. Po zjištění, že předmětem nákupu je pánská peněženka se optala, pro koho bude, zda pro přítele nebo pro tatínka, dále zjišťovala barvu a styl. Doporučila peněženku



na šířku, zaklapovací. Důvodem byly zkušenosti jejího manžela. Ukázala asi šest peněženek a doporučila tu, která byla v akci, hojně prodávaná a je vyrobena z pravé kůže. Prodavačka plně porozuměla zákaznickým potřebám. Mluvila srozumitelně, také dobře argumentovala, znala sortiment a věděla, proč nabídnout zrovna tuto peněženku. V případě odmítnutí nijak nezareagovala, schovala peněženky a rozloučila se. Také byla schopna zákazníkovi říci, jak může získat věrnostní kartičku PRIORU a hodnoty dárkových poukázek.

Nejhorsí návštěva proběhla v oddělení domácích potřeb a elektra.

### **Domácí potřeby**

Při vstupu do prodejny zákazník nebyl pozdraven, i když u pokladny stály dvě prodavačky, které náhle odešly. V prodejně se pohybovalo pět prodavaček, ale v tomto oddělení nebyla ani jedna. Paní prodavačku musel zákazník oslovit sám asi po pěti minutách hledání a běhání po obchodě. Prodavačka po oslovení zákazníka pozdravila a na otázku, zda mu může pomoci s výběrem pánviček ho dovedla k příslušnému regálu. Fiktivní zákazník jí musel sám podat základní informace o zboží, které požaduje. Nezjišťovala další parametry, ukázala dvě pánvičky, o značce se nezmínila a až sám zákazník musel projevit zájem o další značky. Nebyla znalá sortimentu, nedokázala nic doporučit. Na první dojem nepůsobila sympaticky. Oblečení měla čisté, ale nezapnuté a na krku spoustu provázků s klíči, působila nerepresentativně. Mluvila velmi tiše a po ukázání pánviček odešla. Jako důvod uvedla dostatek klidu pro výběr zboží. Rozhodně se nijak nesnažila o uzavření obchodu. Prodejna byla čistá, zboží přehledně uspořádané a čisté. Při odchodu se nikdo se zákazníkem nerozloučil. V době návštěvy bylo v obchodě pět zákazníků, není důvod, aby prodavačky nemohly zákazníkům věnovat více času. Po zeptání se na věrnostní kartičky bylo zákazníkovi sděleno, že veškeré informace jsou dostupné na internetových stránkách PRIORU nebo ať se dojde informovat na pokladnu.

### **Elektro**

Při vstupu do prodejny nebyl zákazník pozdraven, a to i v případě, že prodavačky stály u pokladny. Povídal si spolu a nevěnovaly zákazníkovi žádnou pozornost, ačkoliv potřeboval pomoci s výběrem sáčků do vysavače. Fiktivní zákazník musel dojít za paní k pokladně, neboť žádná jiná prodavačka v oddělení elektro nebyla. Paní mu ukázala prstem, kde sáčky najde. Nedovedla ho k nim a ani mu nepomohla s jejich výběrem,

i když jí bylo sděleno, že potřebuje s výběrem zboží poradit. Nebyla ochotna opustit prostor u pokladny ani zavolat kolegyni. Na otázku, zda by mohla zákazníkovi poradit, odpověděla, že záleží na typu vysavače, a tím její zájem o něj skončil. O věrnostní kartičce i dárkových poukázkách byla schopna informovat, ale už z jejího hlasu a pohledu bylo vidět, že ji obtěžuje zodpovídat dotazy. Oblečení měla čisté, byla upravená, ale působila velmi nesympaticky. Tento nákup byl nejhorší ze všech uskutečněných fiktivních nákupů.

### 5.3 Vyhodnocení hypotéz

#### **Hypotéza č. 1**

**Zaměstnanci dbají o čistotu prostředí a vystaveného zboží, které je přehledně uspořádané v regálech.**

Tato hypotéza byla potvrzena. Ani při jedné návštěvě nebyly zaznamenány problémy s čistotou prodejny. Na prodejní ploše nebyly žádné nečistoty ani překážky, které by bránily projití. Problém nastal pouze u dvou návštěv, a to v oddělení hraček a kancelářských a školních potřeb. V době návštěvy v těchto odděleních prodavačky vybalovaly zboží z vozíků a rovnaly je do regálů. Všude okolo byly poházeny igelity a krabice, což bránilo průchodu. Kromě těchto dvou případů nebyly s žádnými jinými překážkami nebo znečištěním prodejní plochy problémy, a to i v případě, že jedna z návštěv probíhala v deštivý den. I přes mokro venku, podlaha uvnitř prodejny byla suchá a čistá. Veškeré vystavené zboží bylo přehledně uspořádané v regálech a čisté.

#### **Hypotéza č. 2**

**V každém oddělení se pohybovala alespoň jedna prodavačka, na kterou se mohl zákazník obrátit.**

Hypotéza č. 2 je vyvrácená. U čtyř návštěv v příslušných odděleních nebyla ani jedna prodavačka, na kterou by se dalo obrátit s žádostí o pomoc. Jedná se oddělení domácích potřeb, hraček a bytových doplňků a suvenýrů. V těchto případech musel fiktivní zákazník sám požádat o pomoc prodavačku z jiného oddělení, která ho vyslechla a snažila se mu pomoci.

### **Hypotéza č. 3**

**Všechny prodavačky byly oblečené v čistém pracovním oděvu.**

Tato hypotéza č. 3 byla vyvrácená. U všech 24 fiktivních nákupů byla vždy prodavačka oblečená do pracovního oděvu modré barvy s logem Prioru. Pouze u jednoho případu, a to v oddělení obuvi, byl pracovní oděv zaměstnankyně znečištěný.

### **Hypotéza č. 4**

**Prodejce přijde sám k zákazníkovi ve více jak 10 uskutečněných fiktivních nákupech.**

Hypotéza č. 4 je vyvrácená. Celkem ve 21 případech prodejce sám k zákazníkovi nepřišel. A to i v případě pobíhání zákazníka po prodejně, rozhlížení se a vysílání signálů, žádný prodejce nezareagoval. Pouze ve třech případech přišla prodavačka sama během rozhlížení. Stalo se tak v oddělení obuvi a hraček. Důvodem oslovení v oddělení obuvi bylo to, že fiktivní nákup byl zaměřen na peněženky, které se nachází hned u vstupu a k jejich výběru je potřeba asistence prodavačky. K oslovení došlo ihned, co se zákazník postavil k pultu s peněženkami. U zbylých dvou případů prodavačky přišly, při navázání očního kontaktu, po pár minutách po příchodu zákazníka do příslušného oddělení.

### **Hypotéza č. 5**

**Všichni prodejci zjišťují potřebné parametry zboží, o které zákazník projevil zájem.**

Tato hypotéza je vyvrácená. Ve 14 případech z 24 uskutečněných fiktivních nákupů prodejce vůbec nezjišťoval parametry požadovaného zboží. Ve zbylých 10 fiktivních nákupech zjišťoval prodejce potřeby a ve většině případů pak prodejce porozuměl zákaznickovým potřebám a nabídl tak odpovídající výrobek.

### **Hypotéza č. 6**

**Všichni zaměstnanci prodejny nemají přehled o věrnostních programech, které prodejna PRIOR nabízí svým zákazníkům.**

Hypotéza č. 6 je potvrzena. Z 24 uskutečněných fiktivních nákupů dvě prodavačky nebyly schopné informovat zákazníka o věrnostních kartičkách, které PRIOR nabízí a u jedné prodavačky z oddělení obuvi nebyla možnost se na tuto otázku optat. U zbylých 21 fiktivních nákupů byli zaměstnanci obeznámeni s věrnostním programem a byli schopni informovat, jakým způsobem je možné věrnostní kartičku PRIOR získat a jaké výhody plynou z jejího držení.

## 6 Návrh řešení a jeho hodnocení

Za pomoci metody fiktivního nákupu lze získat významné informace. Zadavatel může identifikovat některá slabá místa a díky tomu navrhnout příslušná opatření. Důležité je, aby zadavatel obeznámil své zaměstnance s výsledky výzkumu a společně se zaměřili na odstranění těchto zjištěných nedostatků. Fiktivní nákup je možné po uplynutí určité doby znovu zopakovat a zjistit tak, zda navržená opatření přinesla požadované zlepšení.

### **Příchod prodejce**

Úkolem prodejce je prodávat zboží. Prodejce by měl zákazníka v prodejně zaregistrovat, navázat s ním oční kontakt a následně přijít a pomoci mu s výběrem zboží. V PRIORU z 24 uskutečněných návštěv pouze tři prodavačky za zákazníkem přišly během rozhlížení. Ve zbylých 21 případech si zákazníka nikdo nevšiml. A to i v případě pobíhání po prodejně, rozhlížení se a vysílání signálů, žádný prodejce nezareagoval. Několik prodavaček se v danou chvíli věnovalo jinému zákazníkovi. Ostatní stály stranou, povídaly si mezi sebou a nevěnovaly nikomu jinému pozornost. Otázka, zda má prodejce sám oslovit zákazníka, může být problematická. V takovémto případě bych navrhovala seznámit prodavačky se zjištěnými nedostatky a motivovat je k dodržování tohoto pracovního postupu a případně je v budoucnu dále sledovat.

### **Snaha o uzavření obchodu**

Při rozhovorech s prodavačkami bylo zjištěno, že většina má uspokojivé znalosti o výrobcích. Co jim může být vytknuto, jsou jejich snahy o uzavření nákupu. Pouze u velice málo provedených fiktivních nákupů jsem měla pocit, že se prodavačka za každou cenu snaží o uzavření obchodu. Většina prodavaček se o uzavření obchodu ani nepokusila. V PRIORU, kde byly zjištěny tyto nedostatky, je doporučeno školení prodavaček, která jsou zaměřená na zdokonalení prodejních aktivit. Během školení by měl být kladen důraz na procvičení prodejních technik, aby prodavačky zvládly zboží prodat. Další náplní školení může být například komunikační dovednosti, argumentování nebo zvládání námitek.

### **Nálada**

V několika případech se fiktivní zákazník setkal se špatnou náladou prodavaček, chyběl jim úsměv, ochota a zájem o zákazníka. Prodavačky ale na sobě nesmí své rozpoložení dát znát. Zákazník nesmí mít pocit, že je obtěžuje. Takové jednání se většinou stalo v případech, kdy prodavačka za zákazníkem sama nepřišla a musel

ji vyhledat sám. Tento prodejce může být pro firmu spíše přítěží. U neochotného a zamračeného prodejce si zákazník nic nekoupí a nastává situace, zda by se do prodejny ještě někdy vrátil. Zde je doporučeno školení týkající se citlivosti nebo empatie, která pomáhají vžít se do situace zákazníka nebo jak jednat s různými typy zákazníků.

### **Zjišťování podrobností o požadovaném zboží**

Dalším problémem, se kterým se fiktivní zákazník setkal, bylo nedostačující zjišťování podrobností o požadovaném zboží. Pouze v deseti případech prodavačka zjišťovala, co zákazník požaduje. Přitom prostřednictvím otázek prodejce zjistí potřeby a přání zákazníka, které by se měl snažit uspokojit. Školení týkající se této oblasti by bylo možné směřovat na pokládání otázek zákazníkovi a následně jak s odpověďmi zákazníků co nejlépe disponovat.

### **Věrnostní karty**

Dalším možným návrhem na zlepšení současné situace je, aby zaměstnanci byli ohodnoceni za každou vystavenou věrnostní kartu. Věrnostní kartu je možné si založit při nákupu nad 500 Kč. Co se týče jejího získání bych doporučila snížit tuto hranici. Dalším návrhem je organizovat častější slevy pro držitele věrnostních karet a intenzivněji je o nich informovat.

### **Pracovní oděv**

Pracovní oděv může být od kostýmků, krátkých kalhot, různých typů halen a košil až po nepřeberné množství šatů v různých variantách. Samozřejmostí je výběr vhodného materiálu, střihu, nesmí bránit pohybu, bezproblémová údržba a zaměstnanec se v něm musí cítit pohodlně. PRIOR může provést *anketu týkající se pracovního oděvu*. Samotní zaměstnanci by se vyjádřili, jaký pracovní oděv by byl pro ně nejvhodnější. K tomuto tématu se mohou vyjádřit i návštěvníci. Obměna pracovního oděvu není uvedena jako nedostatek, ale další možnost, jak zatraktivnit prodejny PRIOR zákazníkům a podpořit tím loajalitu jak zaměstnanců, tak i zákazníků.

### **Další návrhy**

K monitorování nejen prodejců mohou sloužit *průzkumy spokojenosti zákazníků* nebo dále využívat *fiktivních nákupů*. Další možností je *využívat studenty vysokých škol* k dotazníkovému šetření, který se může týkat spotřebitelů a jejich vztahu k produktům, co v PRIORU postrádají nebo co by změnili. Také navrhuji provádět fiktivní nákupy

buď pomocí svých zaměstnanců z jiných poboček nebo prostřednictvím studentů vysoké školy. Fiktivní nákup v tomto obchodním domě může být tématem jejich bakalářské nebo diplomové práce.

Dále bych navrhovala zaměřit se na *prodejní personál* a jeho znalosti o produktech, které PRIOR prodává. Provádět *školení týkající se nových produktů*, aby mohly lépe informovat své zákazníky, poskytnout jim dostatečné množství informací a zodpovědět jejich dotazy. Tím že bude mít prodejce znalosti o produktech, může zákazníkovi lépe poradit při výběru, může doporučit dražší produkty a tím zajistit zvýšení tržeb.

Některé uličky mezi regály působí užší než ostatní a maminky s kočárkem mohou mít problém danou uličkou projít, stejně tak může být pohyb mezi regály obtížný pro vozíčkáře. Doporučila bych změnit *uspořádání regálů* na prodejní ploše a viditelně *oddělit od sebe jednotlivá oddělení*. Aby bylo zákazníkovi hned jasné, v jakém oddělení se právě nachází a rychle se zorientovat, kde se nachází další oddělení.

Dalším návrhem je více *zviditelnit ceny zboží*, která jsou právě v akci. Barevně tyto ceny zvýraznit, aby upoutaly zákaznickovu pozornost.

V žádném případě však nesmí být výsledky fiktivního nákupu použity k trestání či šikaně ze strany zaměstnavatele. Nýbrž výsledky využít jako zpětnou vazbu pro zaměstnance a k odstranění některých slabých stránek. PRIOR si může stanovit školící program na základě potřeb vyplývající z fiktivního nákupu.

Na závěr bych chtěla zmínit čistou prodejní plochy. V rámci tohoto hodnocení bych ráda obchodní dům PRIOR pochválila. Jak již bylo řečeno v podkapitole vyhodnocení výzkumu, fiktivní nákupy probíhaly i v nepříznivém počasí. I přes mokro venku, podlaha prodejní plochy byla čistá a suchá.

## 7 Závěr

Při realizaci fiktivního nákupu hraje podstatnou roli fiktivní zákazník. Prodejní personál nemá tušení, že je právě kontrolován. Výhodou fiktivního zákazníka je, že získá potřebná data. Nevýhodou ale je, že fiktivní zákazník je pouze člověk, který se může dopustit chyb. Výzkum se opírá o jeho paměť a může nastat situace, kdy hodnotitel opomene kontrolou jednoho nebo více kritérií uvedených v záznamovém dokumentu anebo může nesprávně zaznamenat informace. Kromě problémů s pamětí působí i psychologické procesy. Mezi psychologické procesy se například řadí čas, ve kterém je provozovna navštívena, což může ovlivnit přesnost kontroly z důvodu únavy. Dalším krokem u fiktivního nákupu je vytvoření scénáře a záznamového dokumentu, se kterými se fiktivní zákazník musí seznámit, aby věděl, jak se v průběhu fiktivního nákupu chovat. Na závěr dochází ke zpracování výsledků pro zadavatele.

Hlavním cílem této diplomové práce bylo zhodnotit kvalitu poskytovaných služeb obchodním domem PRIOR v Českých Budějovicích s využitím metody fiktivních nákupů.

Tato práce je rozdělena na dvě části. Jedná se o část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zabývá základními pojmy, jako je obchod, nákup, zákazník, spotřebitel, nakupující, potřeby, zboží a služby. Dále je zde vysvětlen pojem fiktivní nákup a jak je chápán jednotlivými autory. Je zde popsáno členění fiktivního nákupu, kdo fiktivní nákup realizuje a co obnáší samotný proces fiktivního nákupu. Na závěr je uvedeno jeho využití, etické zásady a výhody a nevýhody této metody.

V praktické části je stručně představena společnost PRIOR ČESKÁ REPUBLIKA s.r.o., pro kterou je tato práce zpracována, konkrétně pro pobočku v Českých Budějovicích. V PRIORU se nachází osm oddělení. Domácí potřeby, kancelářské a školní potřeby, bytové dekorace a suvenýry, hračky a elektro nalezneme v přízemí. Obuv, oděvy a látky a bytové doplňky se nachází v prvním patře. Celkem bylo provedeno 24 fiktivních nákupů, tedy v každém oddělení proběhly tři návštěvy. Fiktivní nákupy byly realizovány v měsících říjen, listopad a prosinec 2017. V úvodu praktické části je stanoven scénář a harmonogram fiktivního nákupu. Také je zde stanoveno šest hypotéz, které jsou buď potvrzeny nebo vyvráceny, a to na základě zjištěných výsledků.

Vyhodnocením fiktivních nákupů byly zjištěny následující skutečnosti. Prodejní plocha PRIORU byla vždy během fiktivních nákupů čistá a přehledná. Pouze u dvou

návštěv byly zaznamenány překážky v uličkách, které bránily průchodu. V prodejně vždy bylo vystavené zboží přehledně uspořádané v regálech, čisté a nepoškozené. Zákazníka během nákupu doprovází hudba z reproduktorů v přijatelné hlasitosti.

Úkolem prodejce je zákazníka v prodejně zaregistrovat, navázat s ním oční kontakt a následně za ním přijít a pomoci mu s výběrem zboží. Ve většině případech prodejce sám k zákazníkovi nepřišel, a to v 21 z celkových 24 uskutečněných fiktivních nákupů. Z těchto 21 prodavaček se pouze 5 věnovalo jinému zákazníkovi, zbylých 17 prodavaček si povídalo mezi sebou nebo rovnalo zboží do regálů.

K pozdravení zákazníka bylo přistupováno ze tří pohledů. Nejprve bylo zjišťováno, zda je zákazník pozdraven při vstupu do prodejny. Tato situace nastala pouze v 9 případech. Ve zbylých 15 návštěvách si zákazníka nikdo nevšiml. Fiktivní zákazník dále zjišťoval, zda je pozdraven při prvním kontaktu. Ani v tomto případě nebyl pozdraven všemi prodejci. V případě rozloučení se na závěr rozhovoru, prodejce ukončil komunikaci se zákazníkem bez rozloučení a odešel v 9 případech. Vysvětlením může být to, že prodejce usoudil neuskutečnění nákupu.

V PRIORU se celkově nachází 24 zaměstnanců. V přízemí a v 1. patře se pohybuje 12 prodavaček. Jedná se o tři pokladní a zbylých devět je možné naleznout v jednotlivých odděleních. Během provádění fiktivních nákupů bylo možné nejčastěji zahlédnout okolo osmi prodavaček, avšak u některých návštěv byl počet významně nižší. Nastala i situace, kdy v oddělení nebylo možné zastihnout ani jednu prodavačku.

U všech provedených fiktivních nákupů byli zaměstnanci oblečeni do pracovního oděvu s logem PRIORU. Pouze u jednoho případu, a to v oddělení obuvi, byl pracovní oděv zaměstnankyně znečištěný. Oční kontakt byl z 24 fiktivních nákupů přítomen v 17 případech. V 7 případech prodejce navazoval oční kontakt velice minimálně.

Situace, kdy prodejce přišel sám během rozhlížení, nastala u třech fiktivních nákupů, a to v odděleních hraček a obuvi. Následně po oslovení, pozdravení a zeptání s čím může prodavačka zákazníkovi poradit nastává situace, zda je prodavačka schopná dovést zákazníka ke zboží nebo mu ukázat cestu. Pouze u 3 z 24 fiktivních nákupů nebyly prodavačky schopné doprovodit zákazníka ke zboží nebo mu ukázat, kde požadované zboží nalezne.

Aby byl prodejce schopný doporučit zákazníkovi vhodný produkt, musí znát a zjišťovat jeho požadavky. Během fiktivního nákupu se častokrát stalo, že prodejce



nezjišťoval parametry zboží a nabídl tak produkt, o který zákazník neměl zájem. Stalo se tak ve 14 případech.

Častými argumenty, se kterými se během provádění fiktivního nákupu zákazník setkal, byla „*nízká cena*“, „*je v akci*“ a v oddělení obuvi byla častým argumentem „*pravá kůže*“.

Hodnocení prodejců probíhalo na základě šesti faktorů. Mluvil prodejce srozumitelně, argumentoval, byl úpravný, přátelský, věnoval zákazníkovi dostatek času a naslouchal. Faktory jsou hodnoceny známkami 1 až 5. 1 nejlepší, 5 nejhorší. Nejhorší průměrnou známkou 2,83 prodavačky obdržely v hodnocení jejich schopnosti přesvědčit zákazníka ke koupi. Jejich argumenty nebyly ve většině případech dostačující a jejich zájem o uzavření obchodu byl mizivý. Nejlepší hodnocení dosahovaly ve vzhledu. Průměrná známka činí 1,17. Nejlepší známky dosáhly oddělení kancelářských a školeních potřeb a oddělení obuvi. Při všech návštěvách byly prodavačky v těchto odděleních schopny nabídnout požadované zboží, poskytnout informace o produktu nebo poradit s výběrem a s jejich službami byl fiktivní zákazník spokojen. V ostatních šesti oddělení, také nabídly zboží, které zákazník požadoval, ale byly zaznamenány i nedostatky, jak ve znalosti zboží, tak v podání nedostačujícího množství informací.

Z 24 uskutečněných fiktivních nákupů dvě prodavačky nebyly schopné informovat zákazníka o věrnostní kartě a dárkových poukázkách, které PRIOR nabízí. U zbylých 21 fiktivních nákupů jsou zaměstnanci obeznámeni a byli schopni informovat, jakým způsobem může zákazník věrnostní kartičku PRIOR získat, jaké výhody plynou z jejího držení a v jakých hodnotách je možné dárkové poukázky zakoupit.

Na základě zjištěných výsledků z provedených fiktivních nákupů byla *první hypotéza* potvrzena. Zaměstnanci dbají o čistotu prostředí a vystaveného zboží, které je přehledně uspořádané v regálech. Ani při jedné návštěvě nebyly zaznamenány problémy s čistotou prodejny. Veškeré vystavené zboží bylo přehledně uspořádané v regálech a čisté.

*Hypotéza č. 2:* V každém oddělení se pohybovala alespoň jedna prodavačka, na kterou se mohl zákazník obrátit. U čtyř návštěv v příslušných odděleních nebyla ani jedna prodavačka, na kterou by se dalo obrátit s žádostí o pomoc. Jedná se oddělení domácích potřeb, hraček a bytových doplňků a suvenýrů. V těchto případech musel

fiktivní zákazník sám požádat o pomoc prodavačku z jiného oddělení, která ho vyslechla a snažila se mu pomoci. Tato hypotéza je vyvrácená.

Také byla vyvrácená **hypotéza č. 3**. Všechny prodavačky byly oblečené v čistém pracovním oděvu. U všech 24 fiktivních nákupů byla vždy prodavačka oblečená v pracovním plášti modré barvy s logem Prioru. Pouze u jednoho případu, a to v oddělení obuvi, byl pracovní oděv zaměstnankyně špinavý.

**Hypotéza č. 4:** Prodejce přijde sám k zákazníkovi ve více jak 10 uskutečněných fiktivních nákupech. Celkem ve 21 případech prodejce sám k zákazníkovi nepřišel. A to i v případě pobíhání po prodejně, rozhlížení se a vysílání signálů, žádný prodejce nezareagoval. Tato hypotéza je vyvrácená.

Všichni prodejci zjišťují potřebné parametry zboží, o které zákazník projevil zájem. Tato **hypotéza č. 5** je vyvrácená. Ve 14 případech z 24 uskutečněných fiktivních nákupů prodejce vůbec nezjišťoval parametry požadovaného zboží. Ve zbylých 10 fiktivních nákupech zjišťoval prodejce potřeby a ve většině případů pak prodejce porozuměl zákaznickovým potřebám a nabídl tak odpovídající výrobek.

Z 24 uskutečněných fiktivních nákupů dvě prodavačky nebyly schopné informovat zákazníka o věrnostních kartičkách, který PRIOR nabízí a u jedné prodavačky z oddělení obuvi nebyla možnost se na tuto otázku optat. U zbylých 21 fiktivních nákupů byli zaměstnanci obeznámeni s věrnostním programem a byli schopni informovat, jakým způsobem je možné věrnostní kartičku PRIOR získat a jaké výhody plynou z jejího držení. Dochází k potvrzení **hypotéza č. 6:** Všichni zaměstnanci prodejny nemají přehled o věrnostních programech, které prodejna PRIOR nabízí svým zákazníkům.

Po zjištění těchto skutečností je navrženo seznámit prodavačky se zjištěnými nedostatky a motivovat je k dodržování tohoto pracovního postupu a případně je v budoucnu dále sledovat. Další možností je školení zaměřené na zdokonalení prodejních aktivit, empatii, kde se prodejní personál naučí jednat s různými typy zákazníků. Zaměstnanci se také mohou zúčastnit školení, jehož náplní jsou komunikační dovednosti, argumentování a zvládání námitek. Dalším problémem bylo nedostačující zjišťování parametrů požadovaného zboží. Pouze v 10 případech prodavačka zjišťovala, co zákazník požaduje. Školení týkající se této oblasti by bylo možné směřovat na pokládání otázek zákazníkovi a následně jak s odpověďmi zákazníků co nejlépe disponovat.

Některé uličky mezi regály působí užší než ostatní a maminka s kočárkem mohou mít problém danou uličkou projít, stejně tak může být pohyb mezi regály obtížný pro vozíčkáře. Doporučila bych změnit uspořádání regálů na prodejní ploše a viditelně oddělit od sebe jednotlivá oddělení. Aby bylo zákazníkovi hned jasné, v jaké oddělení se právě nachází a rychle se zorientovat, kde se nachází další oddělení. Také bych doporučila více zviditelnit ceny zboží, které je právě v akci. Barevně tyto ceny zvýraznit, aby upoutaly zákaznickovu pozornost. Dalším možným návrhem na zlepšení současné situace je, aby zaměstnanci byli ohodnoceni za každou vystavenou věrnostní kartu. Co se týče jejího získání bych doporučila snížit tuto hranici. Dalším návrhem je organizovat častější slevy pro držitele věrnostních karet a intenzivněji je o nich informovat. Posledním návrhem je obměna pracovního oděvu, jako další možnost, jak zatraktivnit prodejny PRIOR zákazníkům a podpořit tím loajalitu jak zaměstnanců, tak i zákazníků. Společnost PRIOR může využívat studenty vysokých škol k dotazníkovému šetření, který se může týkat spotřebitelů a jejich vztahu k produktům, co v PRIORU postrádají nebo co by změnili. Také navrhuji provádět fiktivní nákupy buď pomocí svých zaměstnanců z jiných poboček nebo prostřednictvím studentů vysoké školy. Fiktivní nákup v tomto obchodním domě může být tématem jejich bakalářské nebo diplomové práce. Dále bych navrhovala zaměřit se na prodejní personál a jeho znalosti o produktech, které PRIOR prodává. Provádět školení týkající se nových produktů, aby mohly lépe informovat své zákazníky, poskytnout jim dostatečné množství informací a zodpovědět jejich dotazy.

Věřím, že tyto výsledky PRIOR zvaží a využije je ke zlepšení problematických míst.

## I. Summary a keywords

The aim of this diploma thesis is to evaluate the quality of the services provided in the selected sales unit by means of mystery shopping. The aim is to identify shortcomings and suggest possible solutions to them. The department store called PRIOR in České Budějovice was chosen for the work. This work is divided into two parts, namely a theoretical and practical part. The theoretical part deals with basic terms such as business, purchasing, customer, consumer, shoppers, needs, goods and services. Then it is explained what the mystery shopping is and how it is perceived by individual authors. It is followed by its division, description of the person who makes the mystery shopping and what the actual mystery shopping process involves. At the end of the theoretical part, the use of fictitious purchasing, the ethical principles and the advantages and disadvantages of this method are mentioned.

The practical part is devoted to the research itself. It includes the preparation of the project, the realization of research, and the evaluation of the mystery shopping. After the evaluation of the results, proposals and recommendations for the department store for which the research is carried out are submitted. Hypotheses, which were determined at the beginning of the thesis, are also answered and commented in this part of the thesis. In the preparatory phase, a scenario and a recording document were created. This document focuses on questions related to quality assessment of services provided by the PRIOR department store. At this stage, a schedule of visits is also set. It is followed by the actual realization of the mystery shopping at the PRIOR store. A total of 24 mystery shopping was made in October, November and December 2017. Each mystery shopping is immediately recorded after it has been written into a pre-prepared record. This document contains 25 questions that have been consulted with the managing director. The questions are mainly focused on the behaviour of sales staff, the quality of the information provided about the product. The appearance of vendors, sales areas and exhibited goods is also assessed. In the last phase, individual questions of the record document are evaluated, through charts and tables.

The worst results received the salesperson's ability to persuade the customer to buy. Their arguments were in most cases insufficient and their interest in closing the deal was scant. They achieved the best ratings in the category of appearance. The best results received the office and school supplies and needs and shoe department. In these

departments, the salesperson was always able to offer the required goods, provide information about products or advise on selection, and the mystery shopper was satisfied with their services. In the other six departments, they also offered the goods the customer demanded, but there were shortcomings in both the knowledge of the goods and the insufficient amount of provided information about products.

Based on the evaluation of mystery shopping, suggestions for improvement are recommended. It is a training course for improving sales activities, empathy where sales staff learn to deal with different types of customers. Training that includes communication skills, argumentation and opposition handling. Training in this area could be focused on asking questions to the customer and then responding to customer responses as much as possible. Another possible suggestion for improving the current situation is for employees to be rewarded for every issued loyalty card.

Keywords: mystery shopping, mystery shopper, staff evaluation, service quality, satisfaction of customers

## II. Seznam použitých zdrojů

### Publikace

1. Bártová, H., Bárta, V., & Koudelka, J. (2002). *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. Praha: Oeconomica.
2. Boučková, J. (2003). *Marketing*. Praha: C.H. Beck.
3. Fojtíková, L. (2009). *Zahraničně obchodní politika ČR: historie a současnost (1945-2008)*. Praha: C.H. Beck.
4. Hes, A. (2013). *Obchodní nauka*. v Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.
5. Hurst, B. (1994). *Encyklopedie komunikačních technik*. Praha: Grada.
6. Karlíček, M. (2016). *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu* (2., aktualizované a doplněné vydání). Praha: Grada Publishing.
7. Komárková, R., Rymeš, M., & Vysekalová, J. (1998). *Psychologie Trhu*. Praha: Grada Publishing.
8. Kotler, P. (2007). *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada.
9. Kozel, R. (2006). *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada.
10. Mulačová, V., & Mulač, P. (2013). *Obchodní podnikání ve 21. století*. Praha: Grada.
11. PamInCa. (c2009). *The essential guide to mystery shopping*. Cupertino, CA: Happy About.
12. Palatková, M. (2006). *Marketingová strategie destinace cestovního ruchu: jak získat více příjmů z cestovního ruchu*. Praha: Grada.
13. Pražská, L., & Jindra, J. (1997). *Obchodní podnikání: retail management*. Praha: Management Press.
14. Stucker, C. (2005). *The mystery shopper's manual: how to get paid to shop in your favorite stores, eat in your favorite restaurants, and more!* (6th ed.). Sugar Land, TX: Special Interests Pub.
15. Švarcová, M. (2016). *Základní principy marketingu*. Praha: Idea Servis.
16. Tomek, G., & Vávrová, V. (2007). *Řízení výroby a nákupu*. Praha: Grada.
17. Vašítková, M. (2008). *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada.

18. Veber, J., & Srpová, J. (2008). *Podnikání malé a střední firmy* (2., aktualiz. a rozš. vyd.). Praha: Grada.
19. Vysekalová, J. (2011). *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky"*. Praha: Grada.
20. Vysekalová, J. (2004). *Psychologie spotřebitele: jak zákazníci nakupují*. Praha: Grada.
21. Wagnerová, I. (2008). *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada.
22. Zamazalová, M. (2010). *Marketing* (2., přeprac. a dopl. vyd.). v Praze: C.H. Beck.
23. Zamazalová, M. (2009). *Marketing obchodní firmy*. Praha: Grada.

### Internetové zdroje

1. Allison, P. B. (2009). *Mystery shopper motivations and the presence of motivation crowding*. Umi microform. Dostupné z:
2. Bauer, F., Urbahn, J. & Markart, V. (2003, September). *Die zehn häufigsten Missverständnisse zum Theme Mystery Analysen*. Dostupné z:  
<https://www.vocatus.de/files/pdf/Vocatus-2003-09-PA-Fehler-in-Mystery-Analysen.pdf>
3. Böhm, D.-N., Fischl, Ch. & Rennhak, C. (2005). *Mystery Shopping – Neue Ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden*. Munich Business School Working Paper. Dostupné z: [https://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs\\_daten/dateien/working\\_papers/mbs-wp-2005-08.pdf](https://www.munich-business-school.de/fileadmin/mbs_daten/dateien/working_papers/mbs-wp-2005-08.pdf)
4. Staňková, P. & Vaculíková, M. (2007). *Mystery Shopping as an Instrument of Marketing Research*. Dostupné z:  
<http://publikace.k.utb.cz/handle/10563/1001540>
5. Brender-Ilan, Y. & Shultz, T. (2005). *Perceived Fairness of the Mystery Customer Method: Comparing Two Employee Evaluation Practices* [Online]. *Employee Responsibilities And Rights Journal*, 17(4), 231-243. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10672-005-9051-y>
6. [http://www.academia.edu/2628743/MYSTERY\\_SHOPPING\\_THE\\_MIRACLE\\_TOOL\\_IN\\_BUSINESS\\_RESEARCH](http://www.academia.edu/2628743/MYSTERY_SHOPPING_THE_MIRACLE_TOOL_IN_BUSINESS_RESEARCH)
7. Douglas, J. & Douglas, A. (). *Mystery Shoppers: An Evaluation of their use as Service Performance Monitors*. Dostupné z:  
[https://www.researchgate.net/profile/Alex\\_Douglas/publication/275950624\\_My](https://www.researchgate.net/profile/Alex_Douglas/publication/275950624_My)

stery\_Customers\_An\_Evaluation\_of\_their\_use\_as\_Service\_Performance\_Monitors/links/554b145a0cf29752ee7c39c7/Mystery-Customers-An-Evaluation-of-their-use-as-Service-Performance-Monitors.pdf

8. The History of Mystery Shopping: a Timeline [Online]. (2017). Retrieved November 05, 2017, from <http://trustedinsight.trendsource.com/trusted-insight-trends/the-history-of-mystery-shopping>
9. Jobmonkey (nedatováno). *Mystery Shopper Section*. Dostupné z: <http://www.jobmonkey.com/mysteryshopping/what-is-mystery-shopping/>
10. ESOMAR (nedatováno). *The ICC/ESOMAR Code*. Dostupné z: <https://www.esomar.org/what-we-do/code-guidelines>
11. Prior.cz (nedatováno). *o nás*. Dostupné z: <http://www.prior.cz/o-nas/>
12. Simar.cz (nedatováno). *Základní informace o Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění SIMAR*. Dostupné z: <http://www.simar.cz/o-simar.html>
13. TrendSource (July, 2017). *The History of Mystery Shopping: a Timeline*. Dostupné z: <http://trustedinsight.trendsource.com/trusted-insight-trends/the-history-of-mystery-shopping>



### III. Seznam obrázků, grafů a tabulek

#### Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces fiktivního nákupu.....	16
Obrázek 2: Fáze fiktivního nákupu.....	17
Obrázek 3: Prodejny Prior .....	29

#### Seznam grafů

Graf 1: Znečištěný prostor vstupu do prodejny, překážky v uličkách .....	33
Graf 2: Věnování pozornosti fiktivnímu zákazníkovi .....	35
Graf 3: Věnování pozornosti jiným zákazníkům .....	36
Graf 4: Pozdravení při vstupu do prodejny.....	37
Graf 5: Pozdravil prodejce při prvním kontaktu? .....	38
Graf 6: Rozloučení se se zákazníkem .....	39
Graf 7: Počet zaměstnanců pohybujících se v přízemí v době provádění fiktivních nákupů .....	40
Graf 8: Počet zaměstnanců pohybujících se v 1. patře během provádění fiktivních nákupů .....	41
Graf 9: Čistota pracovní pláště .....	43
Graf 10: Oční kontakt .....	43
Graf 11: Oslovení zákazníka: S čím Vám mohu pomoci? Co potřebujete? .....	44
Graf 12: Pozornost věnovaná zákazníkovi .....	45
Graf 13: Zjišťování podrobností o požadovaném produktu .....	46
Graf 14: Doporučení konkrétního výrobku/značky .....	47
Graf 15: Porozumění potřebám.....	48
Graf 16: Průměrná známka oddělení (přízemí) .....	52
Graf 17: Průměrná známka oddělení (1. patro) .....	53
Graf 18: Celkové hodnocení Prioru – průměrná známka .....	54
Graf 19: Znalost zboží .....	55
Graf 20: Hodnocení oddělení.....	56
Graf 21: Věrnostní karty .....	57
Graf 22: Dárkové poukázky.....	58

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Prodejní doba.....	28
Tabulka 2: Časový harmonogram návštěv.....	32
Tabulka 3: Přehledně uspořádané a čisté zboží, hudba v prodejně .....	34
Tabulka 4: Pozdravení v jednotlivých odděleních.....	37
Tabulka 5: Počet zaměstnanců.....	42
Tabulka 6: Porozumění potřebám.....	49
Tabulka 7: Hodnocení prodavaček (přízemí) .....	51
Tabulka 8: Hodnocení prodavaček (1. patro) .....	53
Tabulka 9: Benefity pro držitele věrnostních karet .....	57

## IV. Seznam příloh

Příloha č. 1: Záznamový dokument

## V. Přílohy

### Příloha č. 1: Záznamový dokument

#### Fiktivní nákup

Oddělení Prioru, ve kterém byl fiktivní nákup uskutečněn:

Datum a čas fiktivního nákupu:

Otázka	Odpověď	Komentář
Všimli jste si na prodejní ploše nějakých nečistot? (znečištěný prostor vstupu do prodejny, překážky v uličkách)	Ano Ne	
Bylo zboží přehledně uspořádané v regálech?	Ano Ne	
Bylo vystavené zboží čisté?	Ano Ne	
Hrála v prodejně hudba?	Ano • byla příliš hlasitá • hlasitost byla přijatelná Ne, nehrála	
Kolik zaměstnanců se pohybovalo na prodejní ploše?		
Byl prodejce oblečen do pracovního oděvu s logem PRIORU?	Ano Ne	
Byl pracovní oděv čistý?	Ano Ne	
Přišel prodejce sám během rozhlížení?	Ano Ne	

Pokud ano, za jakou dobu?		
Pokud ne: věnovali se všichni prodejci, které jste mohli vidět v danou chvíli, nějakému zákazníkovi?	Ano Ne	
Pozdravil prodejce při prvním kontaktu?	Ano Ne	
Udržoval prodejce oční kontakt?	Ano Ne	
Zeptal se prodejce: S čím vám může pomoci? Co potřebujete?	Ano Ne	
Dovedl mě prodejce ke zboží, případně byl schopen mi ukázat cestu?	Ano Ne	
Zjišťoval prodejce parametry požadovaného zboží?	Ano Ne	
Nabídl prodejce jeden konkrétní výrobek/značku jako nejvhodnější? Pokud ano, zaznamenejte, který výrobek/značku.	Ano Ne	
Jaké byly argumenty pro nabízenou značku/výrobek?		
Porozuměl prodejce vašim potřebám?		

Prodejce se na závěr rozhovoru rozloučil?	Ano Ne																										
Hodnocení prodejce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mluvil srozumitelně</li> <li>- Argumentoval</li> <li>- Upravený</li> <li>- Přátelský</li> <li>- Věnoval mi dostatečně dost času</li> <li>- Naslouchal</li> </ul>	Hodnocení (známka 1 až 5, jako ve škole) <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 15%;">1</td> <td style="width: 15%;">2</td> <td style="width: 15%;">3</td> <td style="width: 15%;">4</td> <td style="width: 15%;">5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> <td>5</td> </tr> </table>	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							
1	2	3	4	5																							
Jak se prodejce choval v případě odmítnutí?																											
Byl prodejce znalý zboží? (orientoval se v nabídce, uvedl informace o zboží)	Hodnocení (známky 1 až 5, jako ve škole) 1 2 3 4 5																										
Je zaměstnanec obeznámen s věrnostními programy, které Prior nabízí?	Ano Ne																										
Pokud ano, ví zaměstnanec, co je potřeba udělat pro jejich získání?	Ano Ne																										
Je zaměstnanec obeznámen s dárkovými poukázky a je schopen o nich informovat zákazníka?	Ano Ne																										

**Popis situace, dojmy:**