

**VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU**

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**



**MARKETING**

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## NÁZEV BAKALÁŘSKÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Osobní prodej produktu IQOS firmy Philip Morris / Personal selling of Philip Morris's IQOS

## TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Červen 2020

## JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Barbora Keltová / PPE 19

## JMÉNO VEDOUcíHO BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Ing. Břetislav Stromko, MBA

## PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou bakalářskou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a že jsem ke zpracování této bakalářské práce použila pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 28. dubna 2020

## PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu bakalářské práce za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SOUHRN

### 1. Cíl práce:

Hlavním cílem této bakalářské práce je pomocí kvantitativního dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group odhalit rezervy v oblastech osobního prodeje produktu IQOS firmy Philip Morris a na základě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení na zlepšení komunikačního kanálu osobní prodej.

### 2. Výzkumné metody:

Teoretická část práce je zpracována formou literární rešerše, která je sestavená z primárních a sekundárních zdrojů, jimiž jsou tištěné knihy zapůjčené z pražských knihoven, koupené v knihkupectví, či e-knihy dostupné v databázi Google Books a z portálu bookport.cz. Dále potom internetové zdroje zabývající se problematikou komunikačního kanálu osobní prodej a prodejem a propagací tabákových výrobků v ČR. Vybrané citace autorů jsou zformulovány do souvislého textu (deskripce), nebo jsou mezi sebou porovnávány (komparace). V praktické části jsou následně úvodem formulované informace o firmě Philip Morris a jejím produktu IQOS získané z internetových zdrojů a na základě rozhovoru s regional direct retail manažerkou Miroslavou Menderovou. Stěžejní částí praktické části je rozbor přístupu firmy Philip Morris ke komunikačnímu kanálu osobní prodej produktu IQOS, ale také k jejich prodejcům. Rozbor je zpracován na základě kvantitativního dotazníkového šetření se zákazníky a skupinového rozhovoru focus group. Rozbor přihlíží k informacím poskytnutým paní Menderovou. Obě výzkumné metody byly provedeny online formou, a to kvůli aktuální situaci s pandemií COVID-19 a s ní spojeným nouzovým stavem.

### 3. Výsledky výzkumu/práce:

Z výsledků dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group vyplynulo, že ze zákaznického pohledu je komunikační kanál osobní prodej téměř zvládnutou disciplínou. Zjištěné nedostatky se týkají komunikace samotných prodejců a jejich vizuálu, komplikací s nalezením prodejen, uživatelským kombinováním produktu IQOS s cigaretami a jistě nespokojenosti s inovativní péčí o zákazníky. Z pohledu samotných prodejců jakožto zaměstnanců má však firma v přístupu ke komunikačnímu kanálu osobní prodej značné nedostatky. Prodejci jsou ve velké míře nespokojení a demotivováni, a to hlavně po finanční stránce, kvůli svým přímým nadřízeným, ale také kvůli celkovému přístupu vedení firmy.

### 4. Závěry a doporučení:

I když je ze zákaznického pohledu pro firmu Philip Morris komunikační kanál osobní prodej dobře zvládnutou disciplínou (až na drobné nedostatky), výrazná nespokojenost a demotivace prodejců by mohla ovlivnit jeho celkový a dlouhodobý úspěch. Jelikož se Philip Morris prezentuje jako dobrý zaměstnavatel, tato skutečnost by mohla také poškodit jeho pověst dobrého zaměstnavatele. Na základě zjištěných nedostatků jsou autorkou navržena následující doporučení: zavést pravidelná školení vedoucích pracovníků pro zdokonalení jejich schopností vést lidi, zavést pravidelná školení prodejců pro zdokonalení jejich prodejních schopností, umožnit účastníkům všech školení získat certifikát, zdokonalit informace o umístění prodejny na webu a na Google Maps, vyselektovat telefonní hovory zákazníkům, uspořádat spotřebitelskou soutěž o nejpoctivějšího IQOS uživatele, zavést systém žetonů na nápoje pro dlouho čekající zákazníky na prodejně, zvýšit fixní mzdy prodejců, zavést systém benefitů a systém efektivní zpětné vazby, zavést pravidelné teambuildingy a celofiremní akce a zapojit do výběru sezónního dresscodu i samotné prodejce. Smyslem navržených doporučení je maximalizovat efektivitu práce prodejců a maximalizovat spokojenost zákazníků.

## KLÍČOVÁ SLOVA

Marketingová komunikace, osobní prodej, osobnost prodejce, prodej tabákových výrobků, POS komunikace.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## SUMMARY

### 1. Main objective:

The main objective of the bachelor thesis is to reveal hidden reserves in personal selling of the IQOS product by Philip Morris International company via a quantitative questionnaire survey and a group interview, and subsequently, based on the shortcomings found, to suggest suitable recommendations for improving the communication channel of personal selling.

### 2. Research methods:

The theoretical part of the thesis is composed as a literature review consisting of primary and secondary sources, i.e. printed books borrowed from Prague libraries, bought in a bookshop, or e-books available on the Google Books database and from the bookport.cz portal, as well as online sources dealing with the issue of personal selling communication channel and tobacco product selling and promotion in the Czech Republic. Selected quotations by authors are formulated in a coherent text (description), or are compared (comparison). The practical part opens with the information on Philip Morris International and the IQOS product gained from online sources as well as from an interview with the Regional Direct Retail Manager, Ms. Miroslava Menderová. The pivotal section of the practical part is the analysis of Philip Morris's approach to the personal selling communication channel of IQOS, but also to their sellers. The analysis has been carried out based on a quantitative questionnaire survey with customers and a focus group interview. The analysis takes into account the information provided by Ms Menderová. Both research methods were carried out online due to the current COVID-19 pandemic and the state of emergency in the Czech Republic. This circumstance also made impossible the originally intended research method of observation.

### 3. Result of research:

The results of the questionnaire survey and the focus group interview showed that from the customers' point of view, the personal selling communication channel has been almost mastered. The shortcomings discovered relate to the communication with sales experts and their appearance, problems with finding IQOS stores, combining the IQOS product with cigarettes by users and certain discontent with the innovative customer care. From the sales experts' (employees') point of view, however, the company shows substantial shortcomings in their approach to the personal selling communication channel. The sales experts are discontent and demotivated to a considerable extent mainly due to financial aspects, due to their direct superiors as well as due to the overall approach of the company's management.

### 4. Conclusions and recommendation:

Despite the fact that Philip Morris have mastered the personal selling communication channel from the customers' point of view (except for minor imperfections), the substantial discontent and demotivation by their sales experts could influence their general and long-term success. Since Philip Morris present themselves as a good employer, the fact could also harm the company's reputation in this aspect. Based on the shortcomings revealed, the author suggested the following: introduce regular trainings of managers to improve their leadership skills, introduce regular trainings for sellers to improve their selling skills, enable the participants of all trainings to gain a certificate, upgrade the information on the stores' locations on the web and Google Maps, select out customer phone calls, organize a customer contest for honest IQOS users, introduce a hot drink token system for customers waiting too long in the store, increase the fixed salaries of sales experts, introduce the system of employee benefits and the system of efficient feedback, introduce regular teambuilding and company events, and involve sales experts in choosing their seasonal dresscode. The aim of these suggestions is to maximize the work efficiency of sales experts and to maximize customer satisfaction.

## KEYWORDS

Marketing communication, personal selling, the personality of the seller, sale of tobacco products, POS communication.

# VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

## JEL CLASSIFICATION

M31-Marketing

M14-Corporate culture

M51- Personnel economics: Firm Employment Decisions; Promotions

M53- Personnel economics: Training

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Barbora Keltová
Studijní program:	Ekonomika a management (Bc.)
Studijní obor:	Podniková ekonomika
Studijní skupina:	PPE 19
Název BP:	Osobní prodej produktu IQOS firmy Phillip Morris
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Osobní prodej 2.2 POS 2.3 Prodej tabákových výrobků a legislativa 2.4 Metodika 3 Analyticko-praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Vyhodnocení 3.3 Shrnutí a formulace doporučení 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none"><li>• JESENSKÝ, D. et al. <i>Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing</i>. Praha: Grada, 2017. 512 s., ISBN 978-80-271-0252-5.</li><li>• KARLÍČEK, M. et al. <i>Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu</i>. 2. akt. a dopl. vyd., Praha: Grada, 2016. 224 s., ISBN 978-80-271-9064-5.</li><li>• PŘÍKRYLOVÁ, J. <i>Moderní marketingová komunikace</i>. 2. akt. vyd., Praha: Grada, 2019. 344 s., ISBN 978-80-271-2648-4.</li><li>• TAHAL, R. et al. <i>Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy</i>. Praha: Grada, 2017. 264 s., ISBN 978-80-271-9867-2.</li></ul>
Harmonogram:	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zpracování cílů a metodiky do 30. 01. 2020</li><li>• Zpracování teoretické části do 15. 02. 2020</li><li>• Zpracování výsledků do 01. 03. 2020</li><li>• Finální verze do 01. 05. 2020</li></ul>
Vedoucí práce:	Ing. Břetislav Stromko, MBA

prof. Ing. Milan Žák, CSc.  
rektor

V Praze dne 23. 1. 2020

Prof. Ing.  
Milan  
Žák CSc.

Digitálně podepsal Prof.  
Ing. Milan Žák CSc.  
DN: cn=Prof. Ing. Milan  
Žák CSc., o=CZ, o=Vysoká  
škola ekonomie a  
managementu, a.s.,  
givenName=Milan,  
sn=Žák,  
serialNumber=ICA-  
10393535

# Obsah

1 Úvod .....	1
2 Teoreticko-metodologická část práce .....	3
2.1 Osobní prodej .....	3
2.1.1 Charakteristika osobního prodeje .....	3
2.1.2 Typy osobního prodeje .....	4
2.1.3 Průběh osobního prodeje .....	5
2.1.4 E-shop vs. osobní prodej .....	7
2.1.5 Osobnost prodejce .....	8
2.1.6 Systém odměňování jako motivace prodejců .....	11
2.1.7 Dresscode prodejců .....	12
2.2 POS - Marketingová komunikace v místě prodeje .....	13
2.2.1 POP (Point of purchase) / POS (Point of sale) – místo prodeje .....	13
2.3 Prodej tabákových výrobků a legislativa .....	15
2.3.1 Zákony a vyhlášky o tabákových výrobcích .....	15
2.3.2 Spotřební daň u cigaret .....	16
2.3.3 Tabákové výrobky a reklama .....	17
2.4 Metodika .....	17
3 Analyticko-praktická část práce .....	20
3.1 Představení společnosti a produktu IQOS .....	20
3.1.1 Oblasti přímého prodeje firmy Philip Morris .....	21
3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření a focus group .....	23
3.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	23
3.2.2 Vyhodnocení focus group .....	38
3.3 Shrnutí a formulace doporučení .....	42
3.3.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření .....	42
3.3.2 Shrnutí výsledků focus group .....	45
3.3.3 Navržená doporučení .....	47
4 Závěr .....	59

Literatura

Seznam příloh

## Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1 Základní fáze osobního prodeje.....	5
Obrázek 2 Aktuální dresscode sales expertů.....	23
Obrázek 3 Loungeroom.....	48
Obrázek 4 Obývací.....	49
Obrázek 5 Návrh letáku spotřebitelské soutěže.....	52
Obrázek 6 Ukázka popisu umístění prodejny.....	XXVI
Obrázek 7 Ukázka fotografie umístění prodejny.....	XXVII
Obrázek 8 Ukázka fotografie umístění prodejny.....	XXVII
Tabulka 1 Klady a zápory kamenné prodejny.....	7
Tabulka 2 Klady a zápory e-shopu.....	7
Tabulka 3 Odhad finančních nákladů na školení SE.....	49
Tabulka 4 Odhad finančních nákladů na školení vedoucích pracovníků.....	50
Tabulka 5 Odhad finančních nákladů na soutěž.....	53
Tabulka 6 Odhad finančních nákladů na zavedení systému žetonů.....	53
Tabulka 7 Odhad finančních nákladů na zvýšení fixní mzdy SE za měsíc.....	54
Tabulka 8 Odhad čtvrtletních finančních nákladů na poukazy do salónů.....	55
Tabulka 9 Odhad finančních nákladů na 1 celofiremní akci pro cca 100 lidí.....	56
Tabulka 10 Odhad nákladů na systém efektivní zpětné vazby.....	57
Tabulka 11 odhadované finanční náklady na meeting/diskuzi o dresscodu.....	57
Tabulka 12 Celkový odhad finančních nákladů na všechna doporučení.....	58
Tabulka 13 Otázka č. 1.....	IX
Tabulka 14 Otázka č. 2.....	IX
Tabulka 15 Otázka č. 3.....	IX
Tabulka 16 Otázka č. 4.....	IX
Tabulka 17 Otázka č. 5.....	X
Tabulka 18 Otázka č. 6.....	X
Tabulka 19 Otázka č. 7.....	X
Tabulka 20 Otázka č. 8.....	XI
Tabulka 21 Otázka č. 9.....	XI
Tabulka 22 Otázka č. 10.....	XII
Tabulka 23 Otázka č. 11.....	XII
Tabulka 24 Otázka č. 12.....	XII
Tabulka 25 Otázka č. 13.....	XII
Tabulka 26 Otázka č. 14.....	XII



Tabulka 27 Otázka č. 15.....	XIV
Tabulka 28 Otázka č. 16.....	XIV
Tabulka 29 Otázka č. 17.....	XV
Tabulka 30 Otázka č. 18.....	XV
Tabulka 31 Otázka č. 19.....	XVI
Tabulka 32 Otázka č. 20.....	XVI
Tabulka 33 Otázka č. 21.....	XVI
Tabulka 34 Otázka č. 22.....	XVI
Tabulka 35 Otázka č. 23.....	XVII
Tabulka 36 Otázka č. 24.....	XVII
Tabulka 37 Otázka č. 25.....	XVII
Tabulka 38 Otázka č. 26.....	XVIII
Tabulka 39 Otázka č. 27.....	XVIII
Tabulka 40 Otázka č. 28.....	XVIII
Tabulka 41 Otázka č. 29.....	XIX

Graf 1 Otázka č. 4.....	24
Graf 2 Otázka č. 6.....	25
Graf 3 Otázka č. 7.....	26
Graf 4 Otázka č. 9.....	27
Graf 5 Otázka č. 10.....	28
Graf 6 Otázka č. 11.....	28
Graf 7 Otázka č. 12.....	29
Graf 8 Otázka č. 14.....	30
Graf 9 Otázka č. 15.....	30
Graf 10 Otázka č. 16.....	31
Graf 11 Otázka č. 18.....	32
Graf 12 Otázka č. 21.....	33
Graf 13 Otázka č. 23.....	34
Graf 14 Otázka č. 24.....	34
Graf 15 Otázka č. 25.....	35
Graf 16 Otázka č. 27.....	36
Graf 17: Otázka č. 29.....	37
Graf 18 Otázka č. 29, průměrné hodnocení.....	38

# 1 Úvod

Osobní prodej (Karlíček a kol., 2016, s. 159) je nejstarším nástrojem marketingového komunikačního mixu. Jeho tisíciletá historie sahá již do dob, kdy lidé začali cítit potřebu směňovat svůj majetek za majetek jiných lidí a později za první platidla. Už v těchto dobách vznikala první tržiště, kde se koncentrovali kupci a prodejci, a umění prodávat tak rychle stoupalo na hodnotě.

Jak uvádí businessinfo (2011), osobní prodej si i přes rozvoj technologií a nových komunikačních kanálů udržuje významnou pozici v samotné marketingové komunikaci i u mnoha firem.

Výhodou osobního prodeje je, že na rozdíl od ostatních nástrojů komunikačního mixu (Karlíček a kol., 2016, s. 159) umožňuje osobní interakci mezi firmou a zákazníky. Dává prostor pro individuální přístup, okamžitou zpětnou vazbu, překonávání obtíží a podporuje budování dlouhodobých vztahů se zákazníky.

V dnešní době internetových obchodů a teleshoppingů je osobní kontakt s prodejcem velkou výhodou. Zákazník, který získá po osobní zkušenosti k prodejci důvěru (businessinfo.cz, 2011), má potom mnohem menší tendenci přecházet k jinému dodavateli a zůstává věrný tomu „svému“. Samotní prodejci tak mohou přímo působit na rozhodovací procesy zákazníků, vytvářet dobrou pověst firmy, posilovat její image a pomáhat tak plnit strategické cíle firmy.

Osobní prodej ale také nese svá negativa. Trvá zde (Karlíček a kol., 2016, s. 160) poměrně dlouho, než si firma se svými zákazníky vybuduje dobré a dlouhotrvající vztahy, a také je potřeba do této formy nástroje marketingového mixu investovat mnoho úsilí a finančních prostředků. Dále je tu lidský faktor, který může být nositelem dalších problémů. Zástupci firem, tedy prodejci, totiž mohou sice zákazníky získat, ale stejně tak je mohou odradit svou nesprávnou komunikací, neprofesionálním vystupováním, špatnými informacemi apod. Je tedy zapotřebí, aby se firmy dostatečně věnovaly výchově svých zaměstnanců a připravily je natolik, aby k podobným negativním jevům nedocházelo.

V současnosti je osobní prodej mezi lidmi vnímán spíše negativně. Jsou totiž zahlceni všemožnými nabídkami, které jsou na ně vykřikovány ze všech druhů médií, a tak je pro ně osobní kontakt s prodejcem spíše zásah do osobního prostoru. Lidé se s osobním prodejem nejčastěji setkávají ve finančních, bankovních či energetických službách, nebo při koupi technicky náročnějšího a cenově vyššího zboží. V B2B sektoru (businessinfo.cz, 2011) je osobní prodej naopak běžnou záležitostí, a to i na mezinárodní úrovni.

Osobní prodej se týká mnoha odvětví a jedním z nich je i tabákový průmysl. Doby, kdy kouření bylo atraktivní a moderní, jsou pryč. Lidé se začali zajímat o zdravý životní styl, ekologii a sebezlepšování a v důsledku toho se kuřáci stávají diskriminovanou skupinou. Pro člověka závislého na nikotinu však často není tak snadné cigarety opustit, mnohdy to stojí roky úsilí, které končí neúspěchem. Existuje řada způsobů, jak nikotin z cigaret nahradit, jako například náplasti, žvýkačky, hypnóza, akupresurní body a mnoho dalších. Je zde určitá část lidí, kterým tyto metody pomohly, ale stále existuje velké množství kuřáků, kterým se to nepodařilo, či zatím nemají důvod se snažit. Začaly se objevovat další alternativy, které jsou více podobné cigaretám s vidinou toho, že kuřákům budou připadat autentičtější a nahradí jim nejen cigarety, ale i s nimi spojené rituály. Jedná se o vaporizéry a elektronické cigarety všeho druhu na bázi nahřívání likvidu s nikotinem, který se po nahřátí přemění v páru napodobující kouř vydechnutý kuřákem cigarety. Tyto produkty možná napomohly další části kuřáků k odchodu od cigaret, ale mnoho z nich se k cigaretám zase vrátilo, a to z toho důvodu, že je tyto alternativy neuspokojily, případně je znepokojila absence klinických studií. Objevily se také obavy ze zdravotních rizik při dlouhodobém užívání těchto produktů.

Přední výrobce (euro.cz, 2017) tabákových výrobků Philip Morris International (dále jen PMI) přišel s nápadem, že tabák kuřákům nebude nahrazovat, avšak změní způsob jeho užívání. Na konci roku 2014 PMI uvedl na japonský a italský trh produkt IQOS. IQOS má pro dospělé kuřáky představovat lepší variantu užívání tabáku, než je kouření cigaret. Jak je uvedeno na oficiálním webu PMI (pmi.com, 2020), zařízení IQOS funguje na principu zahřívání, nikoliv spalování tabáku. Uživatel tak místo kouře vdechuje aerosol s přítomností nikotinu, a to snižuje rizikovitost užívání tabáku až o 95%. PMI svůj výrobek před uvedením na trh řadu let testoval a k nalezení jsou i ověřené odborné klinické studie. V České republice se IQOS na trhu objevil v roce 2017 a již v březnu roku 2019 (my-iqos.cz, 2019) PMI registrovalo v ČR 226 000 zkonvertovaných uživatelů. Od počátku uvedení na český trh je IQOS spojen s přímým prodejem, a to hned několika druhů. Na začátku byl IQOS k dostání pouze v trafikách a prostřednictvím obchodních zástupců – IQOS partnerů, kteří fungují dodnes. První specializovaná prodejna (tyden.cz, 2018) byla v roce uvedení na český trh otevřena v prostorách Muzea tabáku v Kutné Hoře, kde je i továrna PMI. V současné době má IQOS v ČR 51 IQOS prodejen.

Hlavním cílem této bakalářské práce je pomocí kvantitativního dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group odhalit rezervy v oblastech osobního prodeje produktu IQOS firmy Philip Morris a na základě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení komunikačního kanálu osobní prodej. Výzkum této práce se zaměřuje na pražské IQOS prodejny v obchodních centrech. Dalším cílem je na základě zjištěných nedostatků formulovat pro firmu vhodná doporučení na zlepšení tak, aby došlo ke zkvalitnění komunikačního kanálu osobního prodeje. Motivem pro vypracování bakalářské práce na dané téma bylo autorčino osobní zpozorování jistých nedostatků v pražských prodejnách IQOS.

Tato bakalářská práce je sestavena z teoreticko-metodologické a praktické části. Obě části na sebe racionálně navazují a jsou obsahově propojené. Teoreticko-metodologická část je zpracována na základě poznatků získaných z odborné literatury a internetových zdrojů. Ze získaných poznatků jsou následně vymezeny a podrobně definovány základní pojmy problematiky osobního prodeje. Důležitou součástí teoreticko-metodologické části je podkapitola věnovaná problematice prodeje a propagace tabákových výrobků v ČR. Teoretická část je zakončena kapitolou Metodika, kde jsou podrobně popsány veškeré postupy použité při vypracování všech dílčích částí této práce. Teoretická část slouží jako základ pro vypracování části praktické.

V praktické části této bakalářské práce je nejprve představena společnost Philip Morris (dále jen PMI), produkt IQOS a firemní přístup k základním otázkám osobního prodeje. Pro získání interních informací byla oslovena direct retail regional manažerka, paní Mirka Menderová, se kterou byl proveden rozhovor a která odsouhlasila provedení dotazníkového šetření se zákazníky a rozhovory se zaměstnanci. V následných podkapitolách praktické části je vyhodnocení provedeného kvantitativního dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group. Na konci praktické části jsou formulována vhodná doporučení, která vycházejí ze zjištěných nedostatků osobního prodeje firmy PMI. Samotný závěr obsahuje shrnutí veškerých zásadních poznatků a závěrů, ke kterým autorka při zpracování této bakalářské práce dospěla.

## 2 Teoreticko-metodologická část práce

V teoretické části této bakalářské práce jsou odborně definovány základní pojmy související s tématem osobního prodeje. Teoretická část je zpracována na základě získaných poznatků z odborné literatury a internetových zdrojů. Důležitou součástí teoretické části je podkapitola věnovaná problematice prodeje tabákových výrobků v České republice.

Teoretická část je zakončena podkapitolou Metodika, kde je podrobně rozepsán postup zpracování všech částí bakalářské práce včetně charakteru použitých zdrojů.

Teoreticko-metodologická část slouží jako základ k vypracování následné praktické části, a to včetně formulace doporučení.

### 2.1 Osobní prodej

Následující kapitola se věnuje stěžejním pojmům z oblasti osobního prodeje, jako je jeho samotná charakteristika, typy a jeho průběh. Důležitá část této kapitoly je věnována problematice samotných prodejců.

#### 2.1.1 Charakteristika osobního prodeje

Osobní prodej (Příkrylová a kol., 2019, s. 136) je definován jako interpersonální ovlivňovací proces, při kterém dochází k prezentaci výrobku, služby, myšlenky apod. Jak uvádí Boučková (2003, s. 133), dochází zde tedy k oboustranné komunikaci mezi prodávajícím a kupujícím. Obě autorky se shodují na tom, že tento proces může probíhat nejen tváří v tvář, ale díky rozvoji telekomunikací a informačních technologií také telefonicky, prostřednictvím videokonference, či interaktivně přes internet. U osobního prodeje (Příkrylová a kol., 2019, s. 136) se většinou jedná o párovou a někdy i skupinovou interaktivní komunikaci.

Právě díky tomu, že zde probíhá interaktivní komunikace, nese osobní prodej, oproti ostatním nástrojům komunikačního mixu, řadu výhod. Jak uvádí Karlíček (2016, s. 159), největší výhodou osobního prodeje je přímý kontakt mezi firmou a zákazníkem. Karlíček i Příkrylová (2019, s. 136) se shodují na tom, že právě přímý kontakt dává oběma stranám prostor pro **okamžitou zpětnou vazbu, individualizovanou komunikaci, vysvětlení složitých problémů, komplexnost informací a překonání obtíží**. Při jiných formách komunikace, jako jsou reklamy v televizi či v rádiu, nemají podle Příkrylové subjekty komunikace možnost vidět ani slyšet reakci protistrany. Podle obou autorů tedy benefit přímého kontaktu spočívá v tom, že jsou prodejci schopni odhadnout individuální potřeby a motivaci zákazníků, potvrdit si správné pochopení podaných informací, okamžitě reagovat a **vzbudit tak v zákazníkovi potřebnou důvěru**. Karlíček (2016, s. 159) dodává, že vzájemná důvěra napomáhá k **vybudování dlouhodobých vztahů** mezi firmou a zákazníkem. Je zde třeba zmínit důležitý fakt, a to, že zákazník, který získá důvěru, má pak přirozeně mnohem menší tendenci volit jiného dodavatele a zůstává věrný „svému“ obchodníkovi. Dalším důležitým benefitem (Zamazalová, 2009, s. 205) přímého prodeje je skutečnost, že prodejci kromě samotného prodeje také poskytují firmě důležitou zpětnou vazbu, kterou jsou schopni svou osobní komunikací se zákazníkem zaregistrovat.

Osobní prodej má však i svá negativa. Bárta (2009, s. 195), Karlíček (2016, s. 160) i Příkrylová (2019, s. 137) zmiňují, že jednou z negativních vlastností osobního prodeje je **malý dosah**. Při neosobní komunikaci prostřednictvím reklamy v televizi, telefonu, na tabletu či na papíře je obsah sdělení fixován.

U osobního kontaktu je médiem lidský faktor, tedy obchodníci, kteří nejsou schopni oslovit takové množství potenciálních zákazníků jako zmíněné formy reklamy.

Karlíček uvádí, že u osobního prodeje je lidský faktor odpovědný za další z problémů, a to za **ztrátu kontroly nad obsahem sdělení** a komunikací se zákazníky. Ano, je zde prostor pro zcela flexibilní komunikaci, překonávání překážek, okamžitou zpětnou vazbu atd., ale nevýhodou zde (Přikrylová, 2019, s. 137) může být **neprofesionalita prodávajícího** v podobě omylů, špatně podaných informací, pomlouvání konkurence, vyvíjení nátlaku na kupujícího, slibování nespílitelného a mnoha dalších chyb.

Takové neprofesionální či neetické chování obchodníka může způsobit poškození dobrého jména a image firmy a následné dlouhodobé komplikace. Autoři (Karlíček a kol., 2016, s. 161; Přikrylová a kol., 2019, s. 137; Pelsmacker et. al., 2003, s. 466) se shodují na tom, že není v silách firmy důkladně kontrolovat komunikaci každého obchodníka. V zájmu firmy tedy je, aby své obchodníky důkladně připravili, poskytli jim výcvik (Přikrylová a kol., 2019, s. 137) komunikačních, prezentačních a prodejních dovedností a průběžně aktualizovali jejich znalosti o firmě a její nabídce například školeními.

Podle Karlíčka (2016, s. 161) a Zamazalové (2009, s. 205) je osobní prodej využíván při komunikaci s malými cílovými segmenty, při vyšší cenové relaci nabízeného zboží a služeb, v prodejnách s vyšší úrovní prodejních služeb, když se jedná o technicky náročné produkty, a zejména pak na trzích B2B. Karlíček (2016, s. 171) dodává, že vzhledem k tomu, že je využití tohoto typu marketingové komunikace spojeno s poměrně vysokými náklady, přinášejí firmě zisk jen ti zákazníci, kteří zůstávají věrní po delší dobu.

### 2.1.2 Typy osobního prodeje

Typy osobního prodeje jsou podle Karlíčka (2016, s. 162) a Přikrylové (2019, s. 136) následující:

- **prodej na trzích B2B;**
- **prodej do distribuční sítě:** velkoobchod, maloobchod, obchodní řetězce;
- prodej koncovým zákazníkům neboli **přímý prodej**, či maloobchod.

Firma si volí typ osobního prodeje podle charakteru své činnosti, druhu zákazníků a podle trhu, na kterém působí. Každý z těchto typů má totiž svou specifickou metodu přímého prodeje.

#### **Prodej na trzích B2B:**

Podle Karlíčka (2016, s. 162) se zde především jedná o výrobní prostředky a materiály pro výrobce, kteří vyrábějí finální produkty a meziprodukty. Uvádí typické příklady výrobních zařízení či surovin.

#### **Prodej do distribuční sítě:**

Prodej velkoobchodníkům a distributorům (Karlíček a kol., 2016, s. 162) je prodej finálních produktů mezičlánkům, kteří je dále prodávají na trzích B2B a B2C. Velké firmy většinou prodávají své produkty maloobchodníkům, kteří je následně prodají koncovým zákazníkům.

Opačně potom menší firmy, které nemají dostatečné finanční prostředky na vybudování své vlastní prodejní sítě, prodávají své produkty velkoobchodníkům. Tento typ je často uplatňován v mezinárodním prostředí, kde firmy používají velkoobchodníky k přímé komunikaci s maloobchodníky na cílovém trhu.

#### **Přímý prodej, maloobchod:**

Karlíček (2016, s. 163) uvádí, že přímý a maloobchodní prodej jsou typy osobního prodeje, které jsou uplatňovány na spotřebitelském trhu v komunikaci s koncovými spotřebiteli.

Maloobchodní prodej je v podstatě osobní komunikace maloobchodníka se zákazníkem, kdy typickým příkladem je komunikace prodáváče se zákazníkem.

Přímý prodej odpovídá běžné představě o osobním prodeji, kdy prodejce přímo osloví zákazníka s konkrétní nabídkou produktu. Typickým příkladem jsou finanční a pojišťovací služby. Příkrylová (2019, s. 138) tento druh osobního prodeje označuje jako pultový prodej, který je podle ní typický právě pro maloobchod. Na pohyb zákazníků zde lze působit hlavně pomocí letáků, předváděním, výstavkami, nabídkou výhodných nákupů a akcí při zavádění nových produktů. Příkladem jsou luxusní značky a výrobky, u kterých je pro zákazníka osobní kontakt s prodáváčem zásadní, jako například automobily, špičková elektronika, či nemovitosti.

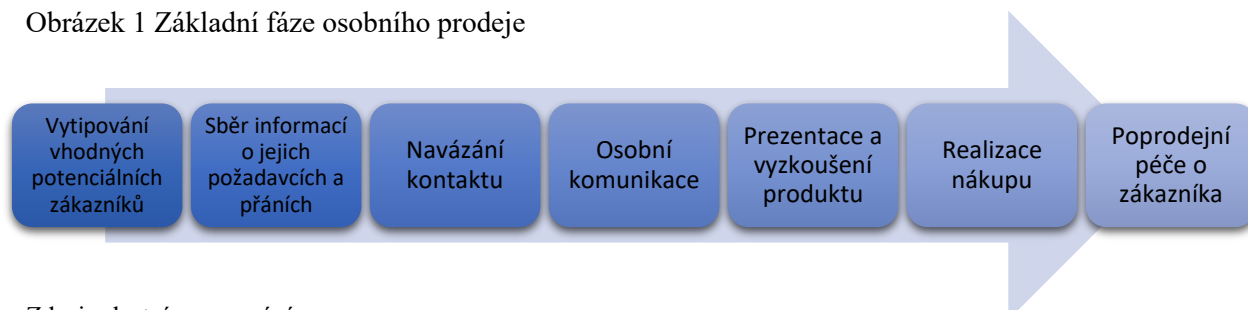
Dále Karlíček zmiňuje důležitý fakt, a to, že maloobchodní prodej zůstává velmi oblíbený u zákazníků, kteří nejsou technickými experty, a rádi si tak nechají osobně poradit od prodáváče, kterým na základě předchozích zkušeností důvěřují, a jejich radami se následně řídí. Typickými cílovými skupinami, kde se takoví zákazníci koncentrují, jsou lidé s vyššími příjmy a senioři.

Oba autoři (Karlíček, 2016, s. 163; Příkrylová, 2019, s. 138) se shodují na tom, že u těchto typů prodeje jsou klíčové schopnosti prodejců. Prodejci jsou totiž v přímém kontaktu s koncovým zákazníkem, a mají tak v rukou úspěch komunikace. Schopnosti, dovednosti a úspěch prodejců mají potom přímý vliv na celou firemní komunikaci. Firmy, které využívají tento typ osobního prodeje, by v žádném případě neměly podcenit důkladné vzdělávání, vedení, ale i motivaci svých prodejních týmů. Sehnat a vychovat kvalitní a schopný prodejní personál je v takovém případě velice nákladné, a proto vzrůstá popularita velkých maloobchodních formátů, jako jsou supermarkety a hypermarkety. Zde je však osobní kontakt zákazníka s prodáváčem téměř nulový.

### 2.1.3 Průběh osobního prodeje

Marketingová komunikace formou osobního prodeje (Karlíček 2016, s. 166) není pouze jednorázovým předáním určitého sdělení zákazníkovi. Jedná se o celý proces v poměrně dlouhém časovém horizontu, a to především proto, že jedním z cílů přímého prodeje je vytvoření dlouhodobého vztahu se zákazníkem. Tento proces (Zamazalová, 2009, s. 206) se skládá z několika fází, z nichž má každá svá specifika a doporučené postupy, aby byla tato forma marketingové komunikace co nejefektivnější. Po porovnání autorů (Karlíček, 2016, s. 166; Zamazalová, 2009, s. 205; Machková, 2006, s. 194) byl vytvořen následující model posloupnosti hlavních fází osobního prodeje, který ukazuje obrázek 1:

Obrázek 1 Základní fáze osobního prodeje



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 1 lze vidět, že na samotném začátku musí firma odhadnout, pro koho by byla jejich nabídka atraktivní. Proces je tedy (Karlíček, 2016, s. 167) zahájen **vytipováním vhodných potenciálních zákazníků**. Správný výběr okruhu potenciálních zákazníků ovlivňuje celý proces osobního prodeje.

Pro vyhledávání potenciálních zákazníků může firma využít například databázi, které jsou běžně k dispozici (internet, katalogy vystavovatelů výstav a veletrhů, sociální sítě), nebo placených databází, to vše s ohledem na zákon GDPR. Když už firma ví, koho by svou nabídkou mohla zaujmout, **musí o svých potenciálních zákaznících získat informace** týkající se jejich požadavků a přání. Na základě získání těchto informací (Karlíček, 2016, s. 167) je pak firma schopna **oslovit zákazníky** vhodnou formou a ve vhodném čase. Správné oslovení zákazníků potom přispívá k úspěšnému přechodu do dalších fází procesu.

Následuje **navázání kontaktu**, kde je zapotřebí zaujmout zákazníka a vzbudit v něm zájem o osobní setkání. V současnosti probíhá navázání kontaktu se zákazníkem nejčastěji prostřednictvím telefonu a čím dál více se také využívá sociálních sítí, jako je Linked In (pro B2B) a Facebook (pro B2C), kde je však nutno jednat s opatrností.

Po úspěšném navázání kontaktu následuje osobní setkání, jehož součástí je **důkladná příprava**. Firmy si musí ověřit (Machková, 2006, s. 194), že jejich obchodníci mají všechny potřebné informace o výrobcích, službách, aktuálních nabídkách a akcích, podmínkách obchodu, ale i o konkurenci. Prodejci by také měli umět definovat přání a potřeby svých zákazníků a předvídat otázky (Karlíček, 2016, s. 168), které by mohl zákazník položit, a připravit si na ně odpovědi. Součástí přípravy na osobní jednání je také stanovení jeho cíle, posouzení silných a slabých stránek nabídky, která bude prezentována, stanovení taktiky jednání a také zvážení možných ústupků.

Samotné **osobní jednání** podle Karlíčka (2016, s. 169) začíná **seznamovací fází**, která je často považována za velice důležitou. V prvních okamžicích si totiž zákazník vytvoří první dojem týkající se nejen obchodníka, ale i firmy, kterou obchodník zastupuje, a tak zde záleží na každém detailu. Obchodníci by měli působit profesionálně, pozitivně, sebejistě, ale určitě ne arogantně. Po tom, co proběhne seznamovací fáze, následuje fáze **prezentace nabídky**. V této fázi je úkolem prodejce představit zákazníkovi nabídku tak, aby získal jeho zájem. Zároveň je velice důležité nechat zákazníkovi dostatečný prostor na vstřebávání informací a na vyjádření dotazů či pochybností. Po samotné prezentaci nastává fáze **zdolávání námitek**, kdy obchodník zodpovídá dotazy zákazníka, poskytuje potřebné dodatečné informace a snaží se odstranit zákaznickovy pochybnosti. Po úspěšném zvládnutí předchozích fází je na řadě **realizace nákupu**. V této fázi obchodník dohlíží (Machková, 2006, s. 194) na správné splnění veškerých smluvních náležitostí, informuje zákazníka o podmínkách reklamace, termínech plnění, dodacích podmínkách a podobně.

Závěrečnou fází osobního prodeje je **poprodejní péče o zákazníka** a sní spojené poprodejní aktivity. Tuto fázi považuje Zamazalová (2009, s. 206) za nejdůležitější, jelikož je po samotném nákupu zapotřebí zákazníka přesvědčit o tom, že se rozhodl správně, a upevnit jeho spokojenost s nákupem. V ponákučním období se podle Karlíčka (2016, s. 171) rozhodne, zda zákazník zůstane firmě věrný a bude s ní dlouhodobě spolupracovat, či se rozhodne přejít ke konkurenci. Dalším důležitým faktem je, že právě v tomto období vzniká ideální příležitost k tomu, aby spokojený zákazník přilákal na základě své recenze další zákazníky. Rozhodne se tedy o tom, zda vytvořený vztah se zákazníkem bude pro firmu ziskový, či nikoliv. V této fázi prodejce věnuje zákazníkovi péči v podobě stálého udržování kontaktu, řešení vzniklých situací a problémů, informování zákazníka o novinkách a akcích, přesvědčování o jeho spokojenosti a další. K tomu je možno využít různých nástrojů jako zasílání e-mailových newsletterů, setkávání se zákazníkem, nebo třeba pozvánkami na různé kulturní a společenské akce. Cílem těchto aktivit je právě dlouhodobé udržení zákazníka.

Každá z těchto fází je důležitá a neměla by se podcenit. Vhodné chování prodejců (Zamazalová, 2009, s. 206) v každém z uvedených kroků je klíčové pro úspěšnost osobního prodeje jako celku.

## 2.1.4 E-shop vs. osobní prodej

V současné době existuje kromě kamenných prodejen i obrovské množství e-shopů. Zákazník má tak více možností, jak si zboží vybrat a zakoupit. Oba prodejní kanály mají své klady a zápory; podle autorů (Gric, 2017; fcconsulting.cz, 2018; dreport.cz, 2018) byl vytvořen následující seznam kladů a záporů kamenné prodejny, které popisuje tabulka 1:

Tabulka 1 Klady a zápory kamenné prodejny

<b>Kamenná prodejna</b>	
<b>Klady</b>	<b>Zápory</b>
Osobní kontakt zákazníka s prodejcem	Omezení zákazníků lokalitou
Osobní kontakt zákazníka s produktem	Vysoké náklady na provoz, marketing a personál
Bez poštovního	Pevná otevírací doba
Snadná reklamace či vrácení zboží	Vyšší ceny kvůli provozním a jiným nákladům
Zákazník má zboží ihned	Omezený sortiment a prostory
Možnost ovlivnit zákaznicko rozhodnutí	

Zdroj: vlastní zpracování

Podle zmíněných autorů byl dále vytvořen následující seznam kladů a záporů týkajících se e-shopu, které popisuje tabulka 2.

Tabulka 2 Klady a zápory e-shopu

<b>E-shop</b>	
<b>Klady</b>	<b>Zápory</b>
Pořízení zboží z pohodlí domova	Chybí interakce s prodejcem a produktem
Bez limitu na otevírací dobu	Náklady na dopravu zboží zákazníkovi
Široká působnost (bez limitu na lokalitu)	Zákazník na zboží čeká, nemá ho okamžitě
Snadné porovnání cen a možností	Nemožnost ovlivnit zákaznicko rozhodnutí
Široký sortiment, neomezené prostory	Náročnější proces vrácení zboží a reklamace
Nízké provozní a marketingové náklady	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 2 je zřejmé, že se tyto dva prodejní kanály navzájem doplňují. Kamenné prodejny si na trhu (fcconsulting.cz, 2018) stále drží dobrou pozici, avšak e-commerce (Gric, 2017) je na vzestupu, roste ročně o více než 15 %. Podle Wolfa (lupa.cz, 2020), který odkazuje na spotřebitelský průzkum z roku 2019, 43 % ze vzorku 1016 obyvatel preferuje kamenné prodejny, čistě internetové nákupy preferuje 21 % a kombinaci obou typů zvolilo 36 % respondentů. Pozitivní postoj k online nákupům zaujalo 57 % respondentů, tedy více než polovina. Největším motivem pro nákup online v roce 2019 byla nižší cena a dále potom možnost nakoupit kdykoli. Mezi hlavní bariéry patří nemožnost si zboží prohlédnout, vysoká cena za dopravu a osobní preference nákupu na prodejně.

Tyto dva prodejní kanály (fcconsulting.cz, 2018) si nemusejí být vždy jen konkurencí, mohou se navzájem podporovat a poskytnout tak zákazníkům komplexní zákaznickou zkušenost.

Zákazníci si často vybírají zboží online a následně ho vyzvedávají v prodejně a naopak, v prodejně se se zbožím seznámí a následně online zakoupí.



Když firmy (Gric, 2017) rozšíří kromě retailu svou působnost i do oblasti online, mohou například vyprodávat staré kolekce, rozšířit nabízené portfolio zboží, mít větší dosah a může dojít ke zvýšení zájmu o pobočky.

### 2.1.5 Osobnost prodejce

Z předchozích kapitol jasně vychází, že klíčovou roli v celém procesu osobního prodeje hrají samotní prodejci. Právě jejich schopnosti, znalosti a dovednosti určují to, zda bude marketingová komunikace prostřednictvím osobního prodeje úspěšná, či nikoliv. Z tohoto důvodu je podle Karlíčka (2016, s. 163) důležité věnovat mimořádnou pozornost výběru prodejců, jejich motivaci a také jejich vzdělávání. Podle Příkrylové (2019, s. 140) musí firma svým prodejcům nabídnout hmotnou motivaci, ale i morální ocenění. Prodejci by měli cítit prodejní úkoly jako výzvu k soutěži s konkurencí, ale i mezi sebou.

Úspěšný prodejce by měl disponovat určitými charakteristikami. Filipová (2010, s. 13) na základě rozhovorů s úspěšnými prodejci zjistila, jaké charakteristiky mají společné, a uspořádala je do následujících okruhů:

- Osobnostní předpoklady;
- Silná osobní motivace;
- Znalosti a vědomosti;
- Schopnosti a dovednosti.

#### **Osobnostní předpoklady:**

Následující předpoklady a osobnostní rysy (Filipová, 2010, s. 13) jsou často důležité i v osobním či pracovním životě každého jedince. Některé z nich přinášejí úspěch především v obchodním světě. Úspěšný prodejce je tedy:

**Aktivní a iniciativní** – takový prodejce nečeká (Filipová, 2010, s. 13), až si ho zákazník všimne, ale využije vhodnou dobu a způsob, jak sám zákazníka osloví se svou nabídkou. Zároveň pečlivě vnímá zákazníka a na základě toho se mu snaží svou nabídku přizpůsobit. Aktivita by se však měla držet v mezích. Příliš aktivní prodejci působí vlezle, což zákazníky spíše odpudí. Přiměřená aktivita a iniciativa však působí profesionálně a napomáhá k získání zákaznickovy důvěry.

**Kreativní** – zákazník by se neměl nudit, a tak se ho prodejce snaží překvapit a přicházet s novými nápady a variantami. Kreativita prodejce také napomáhá tomu, aby mu práce nezevšedněla.

**Extrovertní** – být extrovert není podle Filipové (2010, s. 14) u prodejců nutností, ale může to být výhoda především kvůli tomu, že extrovertům nedělá problém navazovat kontakty a rádi se setkávají s lidmi. Podle webu selflearning.cz (2020), který odkazuje na studii otištěnou v časopise *Psychological Science*, nepodávají extrémní extroverti dobré výsledky stejně tak, jako extrémní introverti. Nejlepšími prodejci jsou potom ti lidé, kteří dokáží přejít od extrovertního k introvertnímu chování podle situace.

**Přátelský a lidský** – úspěšný prodejce má rád lidi (Filipová, 2010, s. 14), zajímá se o jejich přání a potřeby a má pochopení pro jejich problémy. Zákazník se s takovým prodejcem cítí dobře a uvolněně, což následně vede k úspěšnému uzavření obchodu.

**Sebevědomý** – sebevědomí je u prodejce důležité k tomu, aby mohl (Karlíček, 2016, s. 164) samostatně jednat se svými zákazníky, sebevědomě jim prezentovat navrhovaná řešení a ovlivňovat jeho rozhodnutí. Filipová (2010, s. 15) dodává, že nesebevědomý prodejce působí nedůvěryhodně. Sebejistota však nesmí přerůst v aroganci či přezíravost.

**Vyrovnaný, odolný vůči zátěži, asertivní** – jak poukazuje web wikihow.cz (2020), prodejce se při práci neseťkává pouze s pozitivní zpětnou vazbou a zájmem zákazníků. Je třeba vzít v potaz negativní reakce a nesouhlas.

Právě s existencí těchto nežádoucích jevů musí prodejce zachovat chladnou hlavu, mít připravené správné, nenásilné argumenty a hlavně zůstat profesionálem. Filipová (2010, s. 15) doplňuje, že to všechno vyžaduje neustálou pozornost a soustředěnost, což představuje značnou zátěž na psychiku, a pouze člověk, který je emocionálně a psychicky vyrovnaný, takovou zátěž dokáže snést bez následků.

**Motivovaný a ctižádostivý** – úspěch prodejce se odvíjí od míry jeho motivace. Podle Karlička (2016, s. 165) musí být pozitivně motivován a podporován hlavně ze strany svého zaměstnavatele, a to například provizemi z úspěšných obchodů, možností profesního růstu, nebo také celkovou firemní atmosférou a podobně. Filipová (2010, s. 17) dodává, že pro úspěšného obchodníka je typická ctižádostivost, tedy snaha něco dokázat vlastním úsilím a ne na úkor druhých. Nepřiměřeně a nezdravě ctižádostivý prodejce je však ve větším stresu a špatně zvládá neúspěch, což vede k psychické labilitě.

Dále Filipová doplňuje, že úspěšný prodejce by měl být také vytrvalý, trpělivý, poctivý, odpovědný, svědomitý, spolehlivý, flexibilní, mít pozitivní přístup a být schopen sebekontroly.

### **Silná osobní motivace:**

Při situaci, kdy se člověka zeptáte na to, co ho baví a jaké má koníčky, se pravděpodobně dostanete do dlouhé konverzace plné nadšení, pozitivní energie a radosti. Když potom však změníte téma na práci, většině lidí opadne úsměv z tváře, zamyslí se, elán je rázem opustí a reakce je v tom lepším případě neutrální. Výrazná motivace pro lidi je (Filipová, 2010, s. 19), když dělají to, co je baví a zajímá. Úspěch pracovníků zde tkví v tom, že svou práci dělají se stejným nadšením a radostí, jako své koníčky. V žádném zaměstnání se však neseťkáváme pouze s pozitivy. Práce obnáší i řadu povinností, stresových situací a dalších negativních jevů. Je tak důležité si uvědomit, co nás v práci baví a co máme rádi, a na to se potom soustředit tak, aby na nás negativa působila co nejméně. S takovým přístupem je pracovník v práci spokojený a cítí se dobře, což pozitivně ovlivňuje nejen vztahy se zákazníky, ale také pracovní výsledky.

### **Znalosti a vědomosti:**

Kromě toho, že by měl prodejce disponovat (Filipová, 2010, s. 20) základními znalostmi a vědomostmi, je také důležité, aby měl určité znalosti a vědomosti o daném oboru podnikání. Podle Karlička (2016, s. 165) může prodejce bez těchto znalostí jen těžko přesvědčit své zákazníky ke koupi.

Autoři se shodují na tom, že by prodejce měl mít perfektní znalosti o produktu a sortimentu, který nabízí, o aktuálních akcích a nabídkách. Příkrylová (2019, s. 140) doplňuje, že dobrý obchodník perfektně zná produkt a jeho možnosti použití, stejně jako zná problémy a potřeby zákazníka. Díky tomu potom dokáže zákazníkovi ušít nabídku na míru. Dále by měl mít dobré znalosti o firmě a jejích hodnotách a o postupech, taktikách a technikách prodeje. Prodejce by měl znát i svou konkurenci, právní předpisy a region, ve kterém působí. Díky těmto znalostem a vědomostem působí prodejce profesionálně a lépe tak získá zákaznickou důvěru a následnou dlouhodobou loajalitu.

### **Schopnosti a dovednosti:**

Web businessanimals.cz (2019) ve svém článku uvádí, že by každý prodejce měl mít jisté schopnosti a dovednosti, aby byl jeho pracovní výkon kvalitní.

Přikrylová (2019, s. 140), Karlíček (2016, s. 165) i Filipová (2010, s. 23) se shodují na tom, že by prodejce měl být **empatický** a mít **schopnost se vcítit do druhého**. V takovém případě totiž prodejce se svým zákazníkem dokáže skvěle pracovat, pochopit ho a optimalizovat řešení přímo jemu na míru. Empatický prodejce se podle Přikrylové může dostat i do situace, že svůj produkt zákazníkovi nedoporučí, protože usoudí, že neuspokojí zákaznickovy potřeby. V takovém případě prodejce v zákaznickových očích stoupá. Získává v prodeji žádoucí důvěru a prodejce je tak ve strategické pozici.

Úspěšný prodejce musí mít i jisté **komunikační schopnosti a dovednosti**. Filipová (2010, s. 24) zmiňuje, že prodejcová komunikace musí být především efektivní, a efektivní komunikaci se lze naučit. Komunikace se dělí na **verbální** a neverbální. Pro úspěšnou verbální komunikaci musí prodejce zvládat jasnou logickou stavbu řeči a být konkrétní tak, aby své myšlenky vyjádřil pochopitelně. Prodejce si také musí uvědomit, že posluchač vždy nemá stejné vědomosti, a svůj projev tak musí přizpůsobit úrovni posluchače. Vhodné je nepřeskakovat z jednoho tématu na druhé a nepoužívat příliš dlouhá a složitá souvětí. U mluveného projevu se také stává, že jedinec příliš často používá výplňková slova a fráze, jako např. „tak tedy“, „takže“, „ten“, „ta“, „v podstatě“ apod., kvůli kterým potom projev prodejce působí rozpačitě a je nepřesvědčivý. Prodejce by se také měl vyhnout odborné terminologii a slangu, pokud si není 100% jistý, že dané výrazy posluchač zná. Podle webu businessanimals.cz (2019) je pro efektivní komunikaci zapotřebí umět naslouchat a neskákat do řeči. Kasík na portálu iDnes.cz (2016) tvrdí, že mluvené slovo však tvoří pouze 7 % celkového projevu. Zbýlých 93 % tvoří neverbální komunikace, z čehož 55 % tvoří gesta a postavení těla a 38 % tón hlasu. Do **neverbální** komunikace patří gestika, haptika a proxemika. **Gestika** se zabývá gesty, které podle Filipové (2010, s. 29) mohou prozradit skutečné pocity a myšlenky navzdory tomu, že mluvené slovo přesvědčuje o něčem jiném. Otevřená gesta, jako otevřené dlaně směřující k protistraně, jsou považována za pozitivní. Zdvížený ukazováček znamená zdůraznění toho, co říkáme. Zaťaté pěsti ukazují na napětí, zkřížené ruce a nohy znamenají obranu, stříška z prstů dává najevo sebejistotu, dotýkání se obličeje značí nervozitu a podpírání hlavy je typické pro nezájem. **Haptika** se zabývá vzájemnými dotyky mezi komunikujícími. Nejpoužívanějším dotykem v obchodním světě naší země je podání ruky, které má vliv na první dojem. Důležité je taky vědět, kdy a komu má člověk podat ruku jako první. Je třeba dbát i na oční kontakt a mimiku. Ne nadarmo se říká, že oko je okno do duše. Přímý a pevný pohled je známkou sebejistoty, zájmu, upřímnosti a nezáludnosti. Naopak příliš dlouhý a upřený pohled může působit agresivně a protistranu může značně zneklidnit. **Proxemika** se týká vzdálenosti mezi lidmi. Web iPodnikatel.cz (2011) i Filipová (2010, s. 36) se shodují, že každý člověk má jinou osobní zónu. Obvyklou vzdáleností je 0,5-1,2 m. Když dojde k překročení této zóny, lidé se cítí nekomfortně a dostanou se do psychického i fyzického napětí.

Čím jsou si lidé bližší, tím více se tento osobní prostor zmenšuje. Prodejce musí vnímat, jak se zákazník pohybuje, a v případě, že couvá, poodstoupit.

Mezi další schopnosti a dovednosti řadí autoři (Filipová 2010, s. 49; businessanimals.cz, 2019) **schopnost sociální orientace**, která prodejci umožňuje odhadnout typ lidí a jejich pravděpodobné chování.

Dále potom **schopnost navazovat kontakt s lidmi, schopnost koncentrace, umění práce s informacemi, schopnost organizace času a práce, umění řešit konflikty a vyjednávat, schopnost adaptace a přijímání změn, tvořivost a vynalézavost**.

## 2.1.6 Systém odměňování jako motivace prodejců

Autoři se shodují, že pro úspěch celé obchodní firmy, která využívá pro komunikaci se zákazníky různé druhy osobního prodeje, jsou nejdůležitější právě samotní prodejci. Výkon prodejců ovlivňuje výsledky celé firmy. Aby však prodejci podávali dobrý výkon a plnili nastavené firemní cíle, musejí být dostatečně motivováni, a to hlavně ze strany zaměstnavatele.

V praxi je jedním (Karlíček a kol., 2016, s. 162) z největších problémů, spojených s osobním prodejem, **správné nastavení systému odměňování** prodejců tak, aby sledovali firemní cíle a nedocházelo k jejich vysoké fluktuaci. Systém odměňování by měl motivovat prodejce ke zvyšování prodejů, k péči o stávající zákazníky, k získávání nových zákazníků a měl by být pro zaměstnance natolik dostačující po finanční stránce, aby nepřecházeli ke konkurenci či na jiná pracovní místa

Urban (2017, s. 58) uvádí dva základní nástroje pracovní motivace, a to odměny a sankce. **Odměny** se dělí na hmotné (benefity, bonusy, prémie, osobní ohodnocení apod.) a nehmotné (pochvala, poděkování, uznání, dobré výsledky jedince, práce, která baví, práce, která umožňuje osobní růst apod.) a řadí se do pozitivní motivace, která pobízí k určitému žádoucímu chování zaměstnanců. **Sankce** jsou motivací negativní a slouží k eliminaci nežádoucího chování zaměstnanců, a to hrozbou určitého trestu, či nedosažením odměny. Sankce se také dělí na hmotné (peněžní srážky) a nehmotné (napomenutí, kritika). I když je pozitivní motivace účinnější než negativní, nelze se při motivaci pracovníků bez hrozby sankcí zcela úplně obejít. Sankce by měl zaměstnavatel uplatnit pouze v případě, že je snížený výkon zaměstnance úmyslný a zaměstnanec je schopen situaci napravit. Zaměstnanec by neměl být sankciován v případě, že za jeho nežádoucí pracovní výkon může absence potřebných dovedností, nebo že neví, jak by mohl svůj výkon zlepšit. Jednání zaměstnanců se potom odvíjí od toho, jak a za co jsou svým zaměstnavatelem odměňováni, nebo trestáni.

Web intuitivnimarketing.cz (2020) považuje za nejdůležitější stanovit prodejcům cíl a příslib odměny za jeho dosažení. Pokud bude úkolem prodejců pouze prodávat, budou pracovat průměrným tempem. Podle webu by měl stanovený cíl splňovat tři požadavky, a to: **cíl musí být měřitelný, cíl a jeho plnění musí být neustále na očích a každý pracovník si může sám snadno spočítat výši odměny**. V případě, že jsou zaměstnanci odměňováni podle míry plnění cílů, dá se hovořit o výkonovém odměňování. Podle výzkumů, na které poukazuje Urban (2017, s. 128), zvyšuje výkonové odměňování, oproti pouze pevné (časové) mzdě, produktivitu práce o 20-25 %. U této formy odměňování je důležité, aby byly **předem stanoveny požadavky**, na které se odměna váže, aby **jejich hodnocení vycházelo z objektivně měřitelných a zaměstnancům srozumitelných kritérií**, aby zaměstnanci věřili v **dosažitelnost těchto požadavků**, aby věděli, **jak jich dosáhnout**, a aby důvěřovali tomu, že pokud jich dosáhnou, budou odměněni. Zaměstnanec také musí mít **možnost své výsledky přímo ovlivnit**. Pokud tomu tak není, účinnost výkonového odměňování klesá.

Dále je důležité, aby zaměstnanci mohli svůj výkon průběžně sledovat, ideálně informováním od svého nadřízeného, aby byl výkon vyjádřen množstevními, nebo finančními ukazateli a aby jim případné rozdíly v odměně byly přesvědčivě zdůvodněny. Občas se může stát, že motivace zaměstnanců i přes systém odměňování slábne. Mezi hlavní příčiny (Urban, 2017, s. 76) patří fakt, že zaměstnanci nedostávají své odměny za splněné úkoly vůbec, nebo je dostávají příliš pozdě, případně je odměna chybná, není ve správné výši a nenaplnila tak očekávání.

Další příčinou je, že zaměstnanci nevěří, že jsou schopni slíbené odměny dosáhnout, nebo jsou sankce za porušení povinností neúčinné, či vůbec neexistují.

Podle Karlička (2016, s. 164) je nalezení vhodného a fungujícího systému odměňování velice komplikované. Systém odměňování však musí být vždy stabilní, transparentní a pokud možno jednoduchý. Systém odměňování také musí být správně a srozumitelně komunikován zaměstnancům tak, aby rozuměli jeho cílům a považovali jej za spravedlivý. Zaměstnavatel by měl pravidelně získávat zpětnou vazbu od zaměstnanců o tom, jak jim systém vyhovuje a jak jsou s ním spokojeni, aby byl schopen odhalit a napravit případnou demotivaci.

### 2.1.7 Dresscode prodejců

Zákazník si vědomě či nevědomě (intuitivnimarketing.cz, 2020) při návštěvě prodejny všímá spousty věcí, ze kterých si následně vytváří určitý dojem. Zákazník svůj dojem nevyjádří ničím konkrétním, jako „byla tam v rohu špína“, nebo „měli na dveřích seškrábnutou samolepku“. Vyjádří ho jako „dobrý“, „špatný“, nebo „nevím, něco mi tam nesedělo“. Proto je zapotřebí působit na dojem zákazníka každým detailem. Dresscode prodejců je jedním z faktorů působících na celkový dojem zákazníka. Podle Bělohávkové (2009, s. 12) se oblečení prodejců odvíjí od sortimentu, který nabízejí. Prodavač v obchodu se sportovním oblečením pravděpodobně nebude chodit po prodejně v kravatě a lakýrkách, musí působit uvolněně a sportovně. Naopak u obchodních zástupců finančních služeb se bude klást důraz na jejich formální a seriózní vzhled včetně detailů, jako je manikúra. Vždy však platí, že prodejci musejí být upraveni a mít čistý oděv, ve kterém pracují. Součástí dresscodu by neměly být příliš výrazné prvky, jako je velký výstřih, krátká sukně, příliš výrazný make-up a vlasy nebo nápadná bižuterie. Podle Bělohávkové na zákazníky nepůsobí dobře ani výrazná vůně parfému a důležitá je i volba vhodné obuvi. Při volbě dresscodu by se firma měla vyhnout křiklavým barvám a pokud možno černé barvě, která působí negativně. Dresscode v prodejně by měl ladit s celým jejím designovým a barevným vizuálem. Zaměstnavatel by měl poskytnout oděv v té nejvyšší kvalitě, jakou si může dovolit.

Podle Kocianové (odbory.info, 2017) sjednává pravidla oblékání a vzhledu zaměstnavatel se zaměstnancem v pracovní nebo jiné smlouvě, nebo jsou určeny vnitřním předpisem. Pokud je tomu tak a zaměstnanci jsou s pravidly řádně seznámeni, je potřeba, aby zaměstnanci stanovený dresscode a jeho dílčí náležitosti dodržovali. Nedodržení dresscodu se potom bere jako porušení pracovních povinností, což může vést i k výpovědi.

Zaměstnavatel, který volí předepsaný dresscode, by měl vzít v potaz, že spokojenost zaměstnanců se zvoleným dresscodem (muzskystyl.cz, 2015) přímo ovlivňuje jejich pracovní výkon. Zaměstnanec, který se necítí ve svém pracovním oděvu pohodlně (zejména při práci se zákazníky), nepodává tak kvalitní pracovní výkon, jak by mohl, a může být demotivovaný. Hlavním parametrem při volbě dresscodu je prostředí, ve kterém práce probíhá. Zaměstnanci by ve zvoleném oblečení neměla být zima, či naopak horko. Dále je důležitý takový střih oblečení, aby zaměstnancům padl, a aby oblečení bylo ve správné velikosti. Součástí dresscodu jsou také ochranné pomůcky a obuv podle dané profese.

Dresscode by měl být zvolen tak, aby byl pohodlný, reprezentativní, nebyl příliš náchylný ke znečištění a aby poskytoval potřebnou ochranu. Každá drobnost může zaměstnance rozptylovat, způsobovat nepozornost a snižovat tak jeho pracovní výkon. Při kontaktu se zákazníkem se nespokojený zaměstnanec může cítit nekomfortně, je nervózní a roztržitý, a to potom ovlivňuje jeho pracovní výsledky.

## 2.2 POS - Marketingová komunikace v místě prodeje

Jelikož osobní prodej úzce souvisí s marketingovými aktivitami v místě, kde prodej probíhá, bude se s ohledem na charakter této bakalářské práce následující kapitola zabývat stěžejními otázkami problematiky in-store marketingové komunikace.

### 2.2.1 POP (Point of purchase) / POS (Point of sale) – místo prodeje

Prodejní místo (Jesenský, 2017, s. 43) není pouze prostorem, kde jsou nabízeny a prodávány produkty. Jedná se zde především o důležitý komunikační kanál, který je pro firmy ideálním prostředkem pro vytvoření unikátního zážitku zákazníků. Podle Vysekalové (2011, s. 59) je místo prodeje zásadním faktorem v nákupním rozhodovacím procesu.

Bárta (2009, s. 219) a Boček (2009, s. 16) se shodují na tom, že jsou spotřebitelé přehlcní reklamou ve formě spotů v TV, na internetu, v tisku, na billboardech atd., a prodejní místo je tak poslední prostor, kde je možné působit na zákaznicko rozhodnutí. Boček (2009, s. 16) doplňuje, že asi 75 % nákupních rozhodnutí je realizováno právě v místě prodeje, a procento impulzivních nákupů se pohybuje v rozmezí 60-75% v závislosti na produktové kategorii. In-store marketing je formou podpory prodeje, kdy pomocí jeho nástrojů uvnitř prodejny dochází k ovlivňování nákupního rozhodnutí nakupujících a k navyšování prodejů (Boček, 2009, s. 17) v řádech desítek až stovek procent.

Definice samotných zkratk se u autorů liší. Podle definice Bočka (2009, s. 17) představují zkratky POP (Point of purchase) a POS (Point of sale) soubor reklamních materiálů, produktů a dalších nástrojů použitých v místě prodeje za účelem propagace určitého výrobku a výrobkového sortimentu. Zamazalová (2009, s. 209) uvádí, že záleží na tom, zda se díváme z pohledu zákazníka (Point of purchase), nebo prodejce (Point of sale). Podle Zamazalové představují POP/POS materiály různé displeje, stojany, interaktivní kiosky, regálová značení, nápisy na podlaze apod. Jesenský (2017, s. 142) však POS charakterizuje jako celé místo prodeje a POP jako samostatná komunikační média.

Zatímco reklama (Jesenský, 2017, s. 122) dává důvody, proč výrobek či službu vlastnit, POP/POS nástroje dávají důvody, proč si ho pořídit právě teď. Zamazalová (2009, s. 207) doplňuje, že pro pochopení užitečnosti POP nástrojů je vhodné vědět, jaký je podíl plánovaných a neplánovaných nákupů spotřebitelů v daném odvětví.

Podle Zamazalové (2009, s. 210) je hlavním cílem komunikace v místě prodeje **zvýšit obrat, informovat, nebo podpořit jiné komunikační nástroje**. Boček (2009, s. 17) definuje cíle POP/POS komunikace jako upoutání pozornosti a **ovlivňování nákupního chování potenciálních zákazníků**. Jesenský (2017, s. 135) doplňuje, že mezi hlavní cíle patří **vytváření dobré image** produktu i celé značky. K dosažení těchto stěžejních cílů dochází prostřednictvím cílů dílčích, které jsou podle autorů následující:

- **Vytvořit povědomí** a zlepšit postoje ke značce – spotřebitel (Zamazalová, 2009, s. 210) je v místě prodeje zastižen v momentě, kdy v něm dozněla nákupní potřeba a díky tomu velmi vnímá podněty. POP nástroje tak mohou přispět k tomu, aby zařadil značku do svého výběrového okruhu značek, u kterých uvažuje o koupi.
- **Přitáhnout pozornost** a přimět zákazníka ke vstupu do prodejny – úkolem POP komunikace je (Jesenský, 2017, s. 135) vyrušit a zaujmout spotřebitele během jeho nákupní cesty a vzbudit v něm zvědavost fyzickým či mentálním upozorněním na značku, produkt, či službu.
- **Generování/vyvolání zkoušky** – úkolem POP reklamy (Zamazalová, 2009, s. 210) je zaujmout spotřebitele natolik, aby měl zájem si daný výrobek vyzkoušet, a to buď zdarma v prodejně, prostřednictvím vzorku na doma, či zakoupením na zkoušku.

- **Stimulace k impulsivnímu nákupu** – POP reklama (Zamazalová, 2009, s. 210) poskytuje informace o výhodách produktu a přitahuje pozornost spotřebitele.
- **Stimulace k opakovanému nákupu** – POP reklama (Zamazalová, 2009, s. 210; Jesenský, 2017, s. 135) spotřebiteli připomíná existenci značky, kterou již zná a má s ní zkušenosti.
- **Upozornění na nové využití** – POP reklama poukazuje (Zamazalová, 2009, s. 210) na možnosti využití produktu, o kterých spotřebitel neuvažoval.
- **Odlišení se od konkurence** – nástroje POP reklamy dávají prostor pro kreativitu a možnost se odlišit od jiných firem. Právě odlišnosti potom můžou být pro spotřebitele zásadní při finálním rozhodování.

Cíle (Jesenský, 2017, s. 161) jsou vždy nastaveny v závislosti ke strategickým cílům firmy, pro daný komunikační kanál. Při plnění zmíněných dílčích cílů dochází k usnadnění nákupního rozhodování a k následné konverzi zákazníků. Nástroje POP reklamy tak ovlivňují nákupní chování spotřebitelů ve prospěch podporovaných produktů a značek.

### **Nástroje POP/POS komunikace:**

Podle Zamazalové (2009, s. 207) generuje výrobek, na který je upozorněno POP/POS nástroji, až čtyřikrát vyšší tržbu, než výrobek bez těchto komunikačních prostředků. Zapojení POP/POS komunikačních nástrojů také snižuje firemní náklady na komunikaci. Jesenský (2017, s. 173) odkazuje na průzkum České meteorologické stanice z roku 2017, ze kterého vyšlo, že jsou komunikační nástroje na místech prodeje spotřebiteli dlouhodobě nejlépe akceptovány. Tento průzkum ukázal, že spotřebitelé nejsou in-store reklamou přesyceni, a více než třetina dotazovaných by uvítala více možností si v prodejnách zboží vzít do ruky, vyzkoušet, nebo ochutnat.

Firma Atlantic (atlantic.cz, 2020), zprostředkovávající služby v oblasti marketingu, rozděluje POS materiály na ty s **krátkodobou hodnotou**- letáky o novinkách, akcích, slevách, soutěžích; s **dlouhodobou hodnotou** - katalogy; **outdoor** - mimo prodejnu; **indoor** - uvnitř prodejny. Bárta (2009, s. 220) rozděluje POS materiály do několika základních skupin, a to tiskové materiály, 3D materiály, sekundární umístění (stojany) a merchandisingové doplňky. Do **tiskových materiálů** řadí různé typy plakátů, letáky, shelf talkery (nápis umístěný poblíž výrobku) a shelf wobblers (visící obdélníky s informacemi z kartonu či plastu) a samolepky v prodejně či na podlaze. Do skupiny **3D materiálů** řadí předměty atypické produkce (nafukovací makety a plastické vizualizace výrobků, značek apod.), speciální balení výrobků do dárkových tašek či jiných obalů, světelné reklamy a dárkové a propagační předměty. **Sekundární umístění výrobků** se týká všech přenosných typů stojanů, které mají za úkol rozmístit výrobky v prodejně na jiná místa, než je klasický regál. Do poslední skupiny **merchandisingových doplňků** patří prvky, které v prodejně zajišťují například čelní umístění výrobků v regále, různé možnosti upevnění dalších POS materiálů atd. Jedná se o různé úchytné předměty, zakladače, zarážky, plastové výřezy, držáky a stojánky, plastové lišty a cenovky, regálové poutače apod. Díky těmto prvkům také dochází k vysoké variabilitě umístění a uchycení všech ostatních POS materiálů. Lze tak vytvořit kompaktní a pro zákazníka maximálně sloužící místo prodeje a kreativně a originálně vystavit zboží a jeho doplňky.

Podle Jesenského (2017, s. 215) bývají nástroje POP komunikace často **součástí komplexnějších projektů podpory prodeje**. Bývají nasazovány jako součást nehumanizovaných či humanizovaných aktivit.

Jako příklady **nehumanizovaných aktivit** Jesenský uvádí: cenové promoce (slevy, kupóny, dárky zdarma, akce typu 2 za cenu 1), cenovou komunikaci a její zobrazování (umístění, velikost, symbol měny, barevnost cenovek), tištěné letáky a katalogy.

Dále potom spotřebitelské soutěže (věrnostní programy, doporučovací programy, slevové programy), personalizovaná komunikace (práce se zákaznickými daty pro cílení a doručování personalizovaných nabídek v obchodě, přes e-mail, SMS a poštou), web a aplikace.

Do **humanizovaných aktivit** patří ty, které jsou realizované lidmi (promotéry), jako například: ochutnávky a prezentace, sampling a roadshow, nebo aktivní prodej a mystery shopping. Promotéři do těchto aktivit vnesou osobní rozměr a interakci, takže se zákazníkovi dostává vícesmyslové zkušenosti (zapojí kromě zraku i sluch, čich, hmat i chuť). Zamazalová (2009, s. 211), na rozdíl od ostatních autorů, řadí k důležitým prostředkům komunikace v místě prodeje také **atmosféru prodejny**, která je tvořena mnoha vnějšími a vnitřními prvky. Mezi zmíněné vnější prvky patří architektura budovy, vchod, logo, nápisy, cedule a celkový vizuál vnějšího prostředí prodejny. Mezi vnitřní prvky se potom řadí vnitřní uspořádání maloobchodní jednotky, použité materiály, osvětlení, hudba, ovzduší uvnitř prodejny, její vůně, čistota a barevnost. Důležitou roli hraje také vzhled samotných prodejců. Při správném použití zmíněných prvků dokáže atmosféra prodejny vyvolat pozornost a vzrušení, přičemž zároveň funguje jako určitá forma sdělení.

## 2.3 Prodej tabákových výrobků a legislativa

V současnosti je prodej a užívání tabákových výrobků na území České republiky i ve světě zcela legální. Tabákové výrobky, stejně tak jako alkohol, nesmí být prodávány nezletilé osobě, ani užívány nezletilou osobou. Užívání, zejména kouření, tabákových výrobků s sebou nese řadu zdravotních rizik a je vysoce návykové. Proto prodej tabákových výrobků podléhá přísným zákonům a vyhláškám a je státem regulovaný. Regulován je nejen samotný prodej, ale i propagace tabákových výrobků.

### 2.3.1 Zakony a vyhlášky o tabákových výrobcích

Podle vyhlášky č.231/2016 Sb. (zakonyprolidi.cz, 2016) musí prodejci tabákových výrobků dodržovat následující předpisy, které se týkají např. těchto oblastí:

**Zakázané látky** (§ 3), kterými jsou v tomto případě: vitamíny a jiné látky vytvářející dojem, že je tabákový výrobek zdraví prospěšný, či že snižuje zdravotní riziko; kofein, taurin a jiné stimulační látky, které jsou spojovány s energií a vitalitou; přísady, které způsobují zbarvení emisí; látky, které u tabákových výrobků ke kouření usnadňují vdechování či příjem nikotinu; látky, které mají v neshořelém stavu karcinogenní, mutagenní či toxické vlastnosti pro reprodukci.

**Zakázané prvky a rysy** (§ 4), týkající se balení tabákového výrobku i samotného tabákového výrobku, jsou ty, které: propagují tabákový výrobek, nebo podporují jeho spotřebu vytvářením mylného dojmu o jeho vlastnostech, účincích na zdraví, rizicích a emisích; obsahují informace o obsahu nikotinu, dehtu, nebo oxidu uhelnatého v tabákovém výrobku; naznačuje, že je tabákový výrobek méně škodlivý než jiné tabákové výrobky, že jeho cílem je snížení škodlivosti kouře, že má vitalizační, povzbudivé, léčivé, omlazující nebo přírodní a bio vlastnosti, nebo že má jiné přínosy pro zdraví a životní styl; odkazuje na přítomnost či nepřítomnost určité chutě, vůně a aroma; připomíná potravinový nebo kosmetický výrobek; naznačuje, že tabákový výrobek má zvýšenou biologickou rozložitelnost nebo jiné výhody z hlediska životního prostředí; naznačující ekonomické výhody (slevy, poukázky, distribuce zdarma, nabídky „2 za cenu 1“ apod.).

**Vzhled, vlastnosti a obsah jednotkového balení** (§ 5): Jednotkové balení cigaret musí mít kvádrový tvar; jednotkové balení tabáku určeného k ručnímu balení cigaret musí mít kvádrový nebo válcový tvar, nebo formu sáčku.



Jednotkové balení cigaret musí být vyrobeno z kartónu či měkkého materiálu a nesmí mít jakýkoliv jiný závěr, s výjimkou odklápěcího víčka a krabičky se sklopným víčkem, který by po jeho prvním otevření umožňoval jeho opětovné uzavření nebo zapečetění; jednotkové balení cigaret musí obsahovat alespoň 20 cigaret.

Kromě příkladů zmíněných předpisů pro tabákové výrobky musí také dále prodejci uvádět na obalu určité informace týkající se bezpečnostních prvků, obecných varování, zdravotních varování, jedinečného identifikátoru a dalších náležitostí, při jejichž uvádění se výrobci musejí držet předepsaných norem.

Tabákové výrobky také musí splňovat předepsané emisní normy, každá jejich obsahová látka musí mít provedené studie a při jejich uvedení na trh se prodejce musí držet předepsaného postupu a dodržet ohlašovací, případně odhlašovací povinnost.

U tabákových výrobků se předpisy mírně liší podle toho, zda slouží ke kouření, či jde o jiný druh tabákového užívání.

Také samotná **cena tabákových výrobků** musí splňovat určité podmínky. Jak uvádí Marková (Daňové zákony, 2019), tabákové výrobky nesmějí být nakupovány za nižší cenu, než je stanovená cena pro konečného spotřebitele, a prodávány za vyšší cenu, než je stanovená cena pro konečného spotřebitele. Cena pro konečného spotřebitele je uvedena na tabákové nálepce, jež je podmíněnou součástí obalu tabákového výrobku.

Podle zákona č. 65/2017 Sb. § 3 a 4 (zakonyprolidi.cz, 2017) **je zakázáno prodávat** tabákové výrobky, kuřácké pomůcky, bylinné výrobky určené ke kouření a elektronické cigarety mimo prodejnu specializovanou na prodej tohoto druhu zboží. Prodej takového zboží je zakázán například v provozovně stravovacích služeb, v ubytovacím zařízení, ve stánku s občerstvením, ve zdravotnickém zařízení, ve školách, na akcích určených pro osoby mladší 18 let a v prostředcích hromadné dopravy (kromě letadla). Dále zákon zakazuje prodej, výrobu a dovoz potravinářských výrobků a hraček, které napodobují tabákové výrobky a kuřácké pomůcky.

V současnosti jsou cigarety a e-cigarety omezeny také místy, kde je kouření a užívání těchto cigaret zakázáno. Je zakázáno kouřit a užívat e-cigarety (zákon č. 65/2017 Sb., § 8) například ve vnitřních veřejných prostorech, na nástupišti, v přístřešku a čekárně veřejné dopravy, ve školském zařízení, v prostoru dětského hřiště a sportoviště, v kině, divadle, muzeu a jiných kulturně zábavních prostorech a ve vnitřním prostoru stravovacích služeb (kromě vodních dýmek a e-cigaret).

### 2.3.2 Spotřební daň u cigaret

V roce 2020 se zvýšila spotřební daň (Solitea Česká republika, 2019) u procentuální části sazby z 27 % na 30 % a u pevné části sazby daně z 1,46 Kč na 1,61 Kč. Minimální sazba daně povýšila na 2,90 Kč z původních 2,63 Kč.

Spotřební daň je tvořena součtem pevné sazby a procentuální sazby. Například krabička (20 ks) cigaret, která stojí 100 Kč, má pevnou sazbu  $20 \times 1,61 = 32,2$  Kč. Procentuální sazba je 30 % ze 100 Kč, tedy 30 Kč. Spotřební daň je tak 62,2 Kč a činí 62,2 % z ceny krabičky. Pokud je součet těchto dvou hodnot nižší než minimální sazba, tedy  $20 \times 2,9$  Kč (58 Kč), použije se právě zmíněná minimální sazba.

Zhruba o 10 % se zvýšily také sazby u doutníků, tabáku ke kouření, surového tabáku nebo zahříváných tabákových výrobků. Jelikož je tabák komoditou, která škodí lidskému zdraví, je spotřební daň vládním nástrojem pro regulaci jeho ceny, spotřeby a obchodování s ním.

### 2.3.3 Tabákové výrobky a reklama

Češi se o omezení reklamy na tabák (irozhlas.cz, 2017) pokusili už v roce 1992, kdy toto omezení však netrvalo ani devět měsíců. V roce 1995 vyšel zákon o provozování rozhlasového a televizního vysílání, který zakázal reklamu na tabákové výrobky v televizi a rozhlase. Zákon také stanovil, že reklama nesmí být umístována na velkoplošné reklamě u škol, dětských hřišť a dalších podobných míst, a to až do vzdálenosti 300 metrů. Od roku 2006 si nikdo nesmí v reklamě zapálit cigaretu. O tento zákon se dodnes opírají všechny vyhlášky a dodatky usměrňující propagaci tabákových výrobků.

Aktuálně jsou podle zákona č. 40/1995 Sb., § 3 (zakonyprolidi.cz, 2017) reklamy na tabákové výrobky a sponzorství s účelem reklamy na tabákové výrobky zakázány, pokud není stanoveno jinak.

Reklamou se také rozumí například jakákoliv forma propagace tabákového výrobku, distribuce zdarma za účelem propagace a i reklama, která se nezmiňuje přímo o tabákovém výrobku, ale využívá ochranné známky, emblému nebo jiného charakteristického rysu tabákového výrobku. Zákaz se nevztahuje na tištěné materiály a informační služby využívané profesionály v oblasti obchodu s tabákovými výrobky. Reklama je také povolena ve specializovaných prodejnách tabákových výrobků a jejich výkladních skříních.

Povolená reklama však musí obsahovat nařízené náležitosti, jako je zřetelné varování ve znění: „*Ministerstvo zdravotnictví varuje: kouření způsobuje rakovinu*“, a to podle předepsané normy. V případě audiovizuální reklamy musí toto znění reklama obsahovat ve formě titulků. Povolena reklama dále nesmí být zaměřena na osoby mladší 18 let, nabádat ke kouření slovně, nebo tím, že zobrazuje scény s otevřenými krabičkami cigaret, nebo scény, kde lidé kouří, nebo drží cigarety, balíčky cigaret nebo jiné tabákové výrobky či kuřácké potřeby. V reklamě je také zakázáno bezplatné dodávání vzorků tabákových výrobků široké veřejnosti s cílem propagovat tabákový výrobek.

## 2.4 Metodika

V této kapitole budou představeny veškeré metody a postupy použité ke zpracování všech částí této bakalářské práce.

Teoreticko-metodologická část bakalářské práce je zpracována na základě prostudování literárních a online zdrojů. Literární zdroje byly získané prostřednictvím zapůjčení v pražských knihovnách, zakoupením v knihkupectví či prostřednictvím online databáze na portálu Google-books a bookport.cz.

Pojetí problematiky jednotlivých autorů je představeno formou literární rešerše. Názory jednotlivých autorů jsou mezi sebou porovnávány formou komparace, či zformulovány do souvislého textu formou deskripce. Pro nedostatek vhodných zdrojů z oblasti osobního prodeje a prodeje tabákových výrobků v ČR byly po ověření použity i další internetové zdroje. Po prostudování zmíněných zdrojů bylo možné se přiblížit k problematice osobního prodeje a prodeje a propagace tabákových výrobků v ČR a následně vytyčit a podrobně popsat nejdůležitější pojmy. Teoretická část této práce představuje obsahový rámec pro vypracování části praktické a je zakončena kapitolou o metodice.

Praktická část této bakalářské práce se úvodem zabývá představením společnosti Philip Morris, produktu IQOS a firemním přístupem k důležitým oblastem osobního prodeje jakožto komunikačního kanálu. Pro získání interních informací byla oslovena regional direct retail manažerka, paní Miroslava Menderová, která autorce poskytla rozhovor a také souhlas s oslovením zákazníků a zaměstnanců.

Rozhovor s paní Menderovou proběhl kvůli vyhlášení nouzového stavu online formou přes aplikaci Skype a trval 40 minut. Paní Menderová po konzultaci s managementem firmy navrhla několik otázek pro kvantitativní dotazníkové šetření. Přepis celého rozhovoru s paní Menderovou je k nalezení v příloze 1.

V následujících podkapitolách je vyhodnoceno kvantitativní dotazníkové šetření provedené se zákazníky, za účelem sběru měkkých dat (Tahal, 2017, s. 27). Původním záměrem bylo oslovit zákazníky bezprostředně po jejich návštěvě IQOS prodejny v obchodním centru, avšak kvůli pandemii COVID-19 byla autorka nucena dotazník šířit pomocí sociálních sítí Facebook a Instagram. Dotazníkové šetření se zaměřuje především na pražské prodejny v obchodních centrech, které jsou také při vyhodnocení dotazníku porovnávány. Vítané jsou ale i zkušenosti zákazníků z mimopražských prodejen. Dotazník byl vytvořen a vyhodnocen pomocí aplikace Google Forms. K efektivnějšímu sběru respondentů byl využit Influencer marketing. Autorka oslovila českou modelku Andreu Kalousovou, jakožto uživatelku IQOS, zda by dotazník nesdílela na svém instagramovém profilu ve stories. Slečna dotazník sdílela a napomohla tak ke sběru většího počtu respondentů v kratším časovém horizontu. Před samotným spuštěním dotazníkového šetření byl proveden pre-test, kdy dotazník vyplnili 8 nezávislých lidí pro ověření srozumitelnosti otázek a komplexnosti možností odpovědí. Dotazníkové šetření trvalo od 8. do 14. 4. 2020 a zúčastnilo se ho 495 respondentů. Tabeľizovaná data dotazníkového šetření a jeho vzor jsou k nalezení v příloze 2 a 3.

Autorka dále realizovala skupinový rozhovor focus group s prodejci, a to online formou, jehož vyhodnocení následuje po vyhodnocení dotazníkového šetření. Skupinový rozhovor focus group proběhl 3. 4. 2020 ve 14:00 prostřednictvím aplikace Skype jako skupinový videohovor, který trval 1h a 30 min. Skupinového rozhovoru se zúčastnilo 10 prodejců, kteří byli vybráni tak, aby jejich pracovní poměr trval různou dobu, a také byli z různých pražských IQOS prodejen.

Jelikož z teoretické části práce vyplývá, že hlavním faktorem úspěchu osobního prodeje jsou samotní prodejci, hlavním cílem focus group bylo zjistit, zda a v jaké míře jsou prodejci spokojeni a motivováni, a jak se tato skutečnost odráží v komunikaci na prodejnách.

Účastníci byli kontaktováni prostřednictvím platformy Facebook a moderátorem rozhovoru byla autorka práce. Pro průběh skupinového rozhovoru byl autorkou vypracován předpokládaný scénář. Autorka účastníky nejprve seznámila s tématem bakalářské práce a s účelem tohoto rozhovoru.

První dvě otázky rozhovoru se týkaly zákaznických recenzí a ostatní otázky byly na téma spokojenost a motivace prodejců. Účastníci si přáli zůstat ve 100% anonymitě, proto v práci nejsou k nalezení žádná jejich osobní data a jsou uváděni pouze jako „účastník X“. Částečný přepis celého rozhovoru je k nalezení v příloze 4. Rozhovor byl nahráván pomocí aplikace „diktafon“ v mobilním telefonu iPhone.

Hlavním cílem provedených výzkumů, kvantitativního dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group je odhalit rezervy v oblastech osobního prodeje produktu IQOS firmy Philip Morris a na základě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení osobního prodeje.

Praktická část je zakončena kapitolou 3.3 Shrnutí a formulace doporučení, kde autorka formuluje závěry, ke kterým z provedených výzkumů došla, a následně navrhuje doporučení k oblastem, které disponují určitou rezervou. K některým z navržených doporučení byl vytvořen odhad finančních nákladů. Autorka do navržených doporučení zahrнула i návrh letáku, který vytvořila pomocí platformy canva.com (2020).

V samotném závěru autorka shrnuje nejdůležitější poznatky, které načerpala po vypracování teoreticko-metodologické části práce. Dále závěr obsahuje formulace zjištění, ke kterým autorka dospěla po vyhodnocení dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group s přihlédnutím na rozhovor s paní Menderovou.

### 3 Analyticko-praktická část práce

Analyticko-praktická část této bakalářské práce se zabývá osobním prodejem produktu IQOS ve firmě Phillip Morris ČR, a. s.

Úvodní kapitola praktické části představuje firmu Philip Morris a jejich produkt IQOS, který je předmětem osobního prodeje a jeho výzkumu této bakalářské práce. Kapitola 3.1.1 dále obsahuje interní informace o přístupu firmy k osobnímu prodeji produktu IQOS, které pro účely práce poskytla regional direct retail manažerka, paní Miroslava Menderová.

V následujících podkapitolách jsou vyhodnoceny a popsány výsledky kvantitativního dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group. Dotazníkové šetření je zaměřeno především na pražské prodejny v obchodních centrech, avšak vítané jsou zkušenosti i z mimopražských prodejen. U oblastí, kde byly zjištěny určité nedostatky, autorka závěrem navrhuje doporučení ke zlepšení.

Analyticko-praktická část práce, včetně dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru, byla vytvořena na základě poznatků získaných po zpracování části teoreticko-metodologické, která tak tvoří její obsahový rámec.

#### 3.1 Představení společnosti a produktu IQOS

Philip Morris International (dále jen PMI) je předním celosvětovým výrobcem tabákových produktů. PMI (pmi.com, 2020) zaměstnává více než 73500 lidí z celého světa. Na svém oficiálním webu PMI otevřeně uvádí, že se firma zavázala být skvělým zaměstnavatelem a společensky odpovědnou firmou. Usiluje o ekologickou a sociální odpovědnost, bojuje proti nelegálnímu obchodu s cigaretami a hrdě podporuje komunity, které stojí u zrodu jejich tabáku a ve kterých žijí a pracují jejich zaměstnanci. Z celkových 15 nejvýznamnějších značek na světě působících na více než 180 trzích je jich 6 ve vlastnictví PMI. Pod PMI patří značky jako Marlboro, L&M, Philip Morris, Petra Klasik a Sparta, a to ve více než 50 variantách.

Philip Morris ČR, a. s., jakožto dceřiná společnost Philip Morris International, je největším výrobcem a prodejcem tabákových výrobků v České republice. Působí na burze cenných papírů v Praze a vlastní 99% obchodní podíl ve společnosti Philip Morris Slovakia, s. r. o.

Firma PMI však přišla s novou vizí, a to „vytvořit budoucnost bez kouře“. Kromě klasického kouření tabáku v cigaretách tak vyvinula inovativní produkt zvaný IQOS, což je zkráceně „I quit ordinary smoking“, v překladu „končím s běžným kouřením“. Na trhu už existuje řada alternativ pro kuřáky, které mají představovat „zdravější“ variantu užívání nikotinu, jako například nikotinové náplasti, nikotinové žvýkačky nebo e-cigarety. Právě elektronické cigarety (EuroZpravy.cz, 2019) a nejrůznější vaporizéry, které fungují na principu produkování aerosolu s obsahem nikotinu, kuřákům při vydechování připomínají cigaretový kouř a staly se tak celosvětově velice populárními. Zásadní je ale absence klinických studií zdravotní závadnosti těchto produktů. Je tedy otázkou, jaký dopad bude mít na lidský organismus dlouhodobé užívání těchto alternativ. V roce 2019 (EuroZpravy.cz, 2019) se začaly v USA objevovat případy těžkých onemocnění plic, které lékaři vyhodnotili jako následek užívání zmíněných e-cigaret.

Inovativní produkt (my-iqos.cz, 2017) IQOS je zařízení, které funguje na principu zahřívání, nikoliv spalování tabáku. Proto uživatel IQOS nevdechuje kouř, ale páru. Do zařízení IQOS se vkládají tabákové náplně zvané HEETS. Tabák v HEETS náplních je zpracován jiným způsobem, než tabák z cigaret.

Není zde zapotřebí vzduch, a tak je tabák nadrcený a slisovaný. Tabák je navíc obohacen glycerinem pro dosažení vlhkosti tak, aby po nahlátí uvolňoval zmíněnou páru s obsahem nikotinu.

IQOS má dvě části (vyjma jednoho modelu), kapesní nabíječku a holder (nahřívač). Holder má uvnitř zabudovanou keramickou nahřívací čepel, na kterou se nasune tabáková náplň HEETS. Po zapnutí holderu se čepel začne nahřívat a dosáhne teploty 350°C. Při spalování tabáku v cigaretách přitom dochází při teplotě okolo 800 °C, přičemž čím vyšší je teplota, tím více škodlivých látek se ze všech materiálů uvolňuje. Z každé náplně si dá uživatel 12-14 potahů a poté musí vložit holder do kapesní nabíječky. Každý HEETS obsahuje 0,5 mg nikotinu, což by měla být pro průměrného kuřáka dostačující alternativa jedné vykouřené cigarety.

Do benefitů produktu IQOS (cz.iqos.com, 2020; iqosweb.cz, 2020; iqosveda.cz) výrobci řadí:

- V porovnání s běžným kouřením IQOS produkuje až o 95 % méně škodlivých látek;
- Vyprodukovaná pára nezapáchá jako cigaretový kouř, nemá pevné částice, a uživatel si může dopřát prožitek bez zápachu z úst, oblečení, vlasů, nábytku apod.;
- V IQOS neprobíhá hoření a nevzniká žádný popel;
- Užívání IQOS v uzavřené místnosti nekazí kvalitu ovzduší;
- Při užívání IQOS neprobíhá pasivní kouření;
- Na IQOS se nevztahuje protikuřácký zákon, a tak si uživatel může dopřát nikotinový prožitek i v některých restauracích, barech, kavárnách atd.;
- Podle klinických studií má úplný přechod kuřáka na IQOS podobné účinky na jeho organismus, jako kdyby úplně přestal kouřit cigarety (kromě přetrvávající závislosti na nikotinu).

Produkt IQOS, na rozdíl od zmiňovaných e-cigaret, prošel řadou klinických testů, jejichž výsledky jsou veřejně dostupné na vyhrazených webových stránkách s názvem IQOS věda (iqosveda.cz, 2020).

### **3.1.1 Oblasti přímého prodeje firmy Philip Morris**

Interní informace týkající se osobního prodeje ve firmě Philip Morris (dále jen PMI) vycházejí z rozhovoru s direct retail regional manažerkou, paní Miroslavou Menderovou. Rozhovor proběhl 1. 4. 2020 online formou. Přepis kompletního rozhovoru je k nahlédnutí v příloze 1.

V PMI existují dvě formy osobního prodeje, a to prodej v IQOS provozovnách a prostřednictvím obchodních zástupců – IQOS partnerů. Hlavním rozdílem v práci sales experta (dále jen SE), který pracuje v provozovně jako prodejce, a IQOS partnera je, že SE pracuje jako zaměstnaný prodejce na IQOS provozovně a poskytuje zákazníkovi kompletní servis, zatímco IQOS partner je živnostník, který nabízí IQOS lidem ve svém okolí a dojíždí za zákazníky na domluvené místo.

Philip Morris využívá k zaměstnání a provozu svých provozoven třetí strany, tedy společnost, která zajišťuje provoz na všech provozovnách. Tato společnost má na starosti zajištění personálu nebo dodávky zboží na prodejny.

Cílovou skupinou jsou podle Menderové (2020) všichni kuřáci nad 18 let. V momentě, kdy IQOS přišel na český trh, probíhalo prvotní oslovení cílové skupiny. Kvůli regulaci propagace tabákových výrobků to bylo prostřednictvím IQOS partnerů, kteří oslovovali známé dospělé kuřáky ve svém okolí.

Hlavním cílem komunikačního kanálu osobní prodej je představení produktu IQOS jakožto méně škodlivé varianty kouření cigaret a obeznámení kuřáka se všemi výhodami této formy užívání nikotinu. Kuřáci mají být informováni o negativních vlivech spojených s kouřením tak, aby úplně přešli na IQOS a nekombinovali ho s cigaretami, nebo aby kompletně přestali kouřit či jinak užívat tabák. IQOS provozovny se dělí na Store a POS.

Tato práce se zaměřuje především na POS provozovny. Zde je hlavním cílem zákazníkům poskytnout nejvyšší možný servis a podávat kompletní informace o produktu IQOS, a to včetně nabídky jeho vyzkoušení přímo na místě a zdarma.

Přístup PMI k osobnímu prodeji na POSech se liší od ostatních prodejen především tím, že zde není hlavním cílem samotný prodej zařízení, ale poznání zákazníka a jeho potřeb. SE na prodejnách informují zákazníky o škodlivosti kouření cigaret a na základě informací, které zákazník získá, se může rozhodnout přejít na lepší variantu a udělat tak změnu ve svém dosavadním životě. Dalším odlišením od ostatních provozoven přímého prodeje je nadstandardní ponákový péče v podobě např. vyřešení reklamací na místě, kdy v případě prokázání závady zařízení zákazník odchází z prodejny s novým kusem. Další ukázkou nadstandardní péče je čištění zařízení zdarma a kdykoliv. Existují také „čisticí čtvrtky“, kdy si zákazníci mohou přijít nechat vyčistit zařízení a za odměnu dostanou balíček čisticích tyčinek zdarma. Zákazníkům, kteří tráví na prodejně více času, je také nabídnut nápoj v kavárně, kam se spolu se SE mohou jít posadit a v klidu vykomunikovat danou situaci. PMI nově zavedlo tzv. navolávání, kdy prodejci volají nově registrovaným uživatelům či těm, co si zařízení zapůjčili, aby je podpořili a motivovali v době, kdy s přechodem na IQOS mění svůj dosavadní styl života.

Na prodejních místech jsou použité POS materiály v podobě výstavky s modely IQOS zařízení, druhy HEETS náplní a také doplňky a příslušenství, je zde fyzicky představena technologie zahřívání tabáku, obsah HEETS náplní, rozdíl ve zpracování tabáku v cigaretách a v HEETS náplních. Dále jsou na prodejnách i prodejní vizuály a brožury.

Prodejci IQOS zařízení, které externí firma najímá, by podle Menderové měli sdílet firemní vizi budoucnosti bez kouře. Dále by měli být komunikativní, mít odpovědný přístup a měli by preferovat práci se zákazníky.

Člověk, který je přijat jako SE na prodejnu, nejprve musí projít dvoudenním školením vedeným trenérem ze společnosti Philip Morris. Na tomto dvoudenním školení se seznámí s produktem, jeho technologií a s benefity plynoucími z nahřívání tabáku ve srovnání s kouřením cigaret. Následně se učí prodejním dovednostem a je obeznámen s prodejními systémy a administrativou na prodejním místě. V průběhu práce na prodejně je dále trénován svým přímým nadřízeným na pravidelných týmových tréninzích. Na zlepšení prodejních dovedností a dodržování prodejních postupů a obsahu sdělení dohlíží také firemní koučové. Práce prodejců je kontrolována jejich přímým nadřízeným nebo regionálními manažery buď z PMI, nebo z externí firmy, kteří provádějí audity provozovny včetně samotných prodejců. PMI také ke kontrole prodejců využívá agentury specializované na mystery shopping.

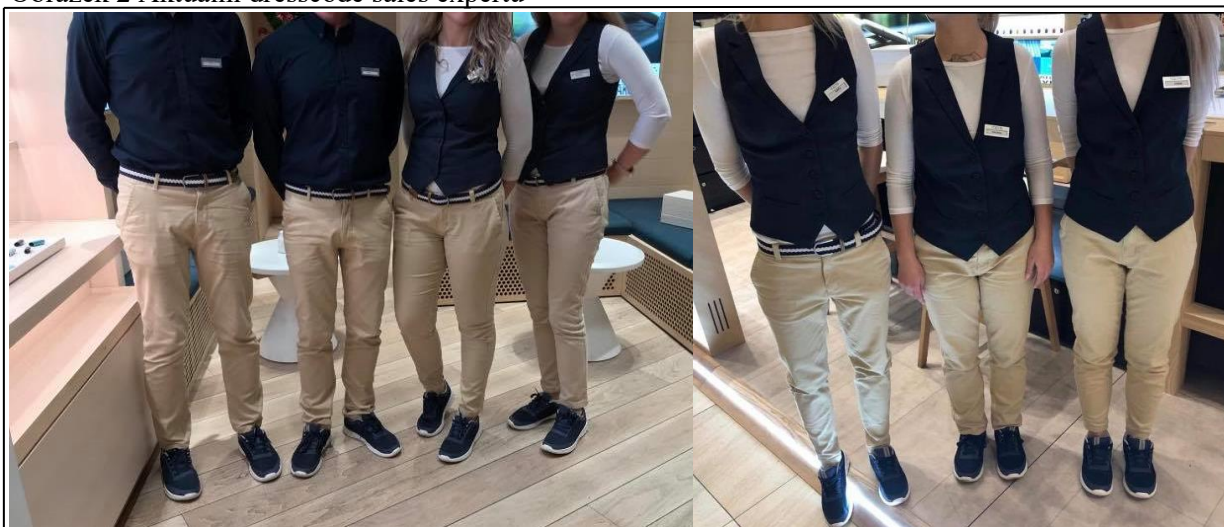
Mzda sales expertů je formou fixní + variabilní složky, jejíž výše je dána výkonem celého týmu a je určována úrovní plnění KPI cílů daného prodejního místa (nová registrace, doporučení, prodej), ale také výkonem jednotlivce (dodržování dresscodu, profilování zákazníka, znalost nových informací, správný a kompletní guided trial, bezprostřední pozdrav zákazníka, nabídnutí příslušných služeb podle typu zákazníka, registrace nového zákazníka atd.). IQOS partneři jsou hodnoceni 100% odměny na základě výkonu jako jednotlivce.

Prodejna a stejně tak vzhled zaměstnanců má působit minimalisticky, čistě a sofistikovaně. Dresscode zaměstnanců je proto také minimalistický, světlý, čistý, uhlazený a sales experti by neměli mít příliš výrazné barvy vlasů, manikúry a ani výrazné líčení. Vzhled a upravenost prodejců je předmětem jejich hodnocení, jelikož reprezentuje značku a dotváří obraz prodejního místa.

Zpětná vazba prodejců je získávána na denní bázi jejich přímým nadřízeným, který ji předává regionálním manažerům, jejichž prostřednictvím se zpětná vazba dostává až k vedení PMI.

Pro PMI je zpětná vazba a spokojenost zaměstnanců důležitá, a proto jsou SE nadstandardně finančně ohodnoceni. Vzhledem k tomu, že je Philip Morris celosvětová značka, často prodejci svou zpětnou vazbou nemohou příliš ovlivnit například vzhled uniformy, jehož aktuální verze je na obrázku 2, či prodejního místa.

Obrázek 2 Aktuální dresscode sales expertů



Zdroj: Vlastní pořízení

Jak lze vidět na obrázku 2, uniformy prodejců jsou minimalistické, sjednocené a sofistikované. Prodejci mají tmavě modré svršky a obuv ve stejné barvě. Dámy mají pod tmavě modrou vestou bílé triko s tříčtvrtečním rukávem. Běžové kalhoty rovného střihu s nízkým pasem doplňuje látkový opasek v barvách uniformy. Součástí uniforem je také jmenovka na levé straně hrudníku.

## 3.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření a focus group

V následujících podkapitolách budou autorkou vyhodnoceny výsledky výzkumných metod dotazníkového šetření a focus group.

### 3.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření proběhlo od 8. do 14. 4. 2020 a zúčastnilo se ho 495 respondentů. 95 respondentů prodejnu nikdy nenavštívilo a byli z dotazníku v první části, spolu s dosavadními odpověďmi, vyřazeni. Původním záměrem bylo oslovit respondenty přímo po jejich návštěvě IQOS prodejny, avšak kvůli pandemii COVID-19 a s ní spojenou celostátní karanténou byli respondenti osloveni pomocí platform Facebook a Instagram. Dotazník byl určen především pro uživatele IQOS zařízení a dále pro každého, kdo někdy v minulosti navštívil pražskou nebo jinou IQOS prodejnu. Není proto podmínkou IQOS zařízení vlastnit. Dotazníkové šetření se zaměřuje především na pražské prodejny v obchodních centrech.



Pro získání potřebného počtu respondentů byla oslovena česká modelka Andrea Kalousová, která je též uživatelkou IQOS zařízení, zda by dotazník mohla sdílet na svém instagramovém profilu ve stories. Slečna dotazník ochotně sdílela a napomohla ke sběru vyššího počtu respondentů. Vzor dotazníku a jeho tabelizovaná data jsou k nalezení v přílohách 2 a 3.

Demografické otázky se týkaly pohlaví a věku respondentů a také toho, z jaké prodejny respondenti sdílejí svoji zkušenost. Respondenti byli muži i ženy ve věku od 18 do 61+ let. Žen vyplnilo dotazník 420, tedy 84,8 %, a mužů 75, tedy 15,2 %.

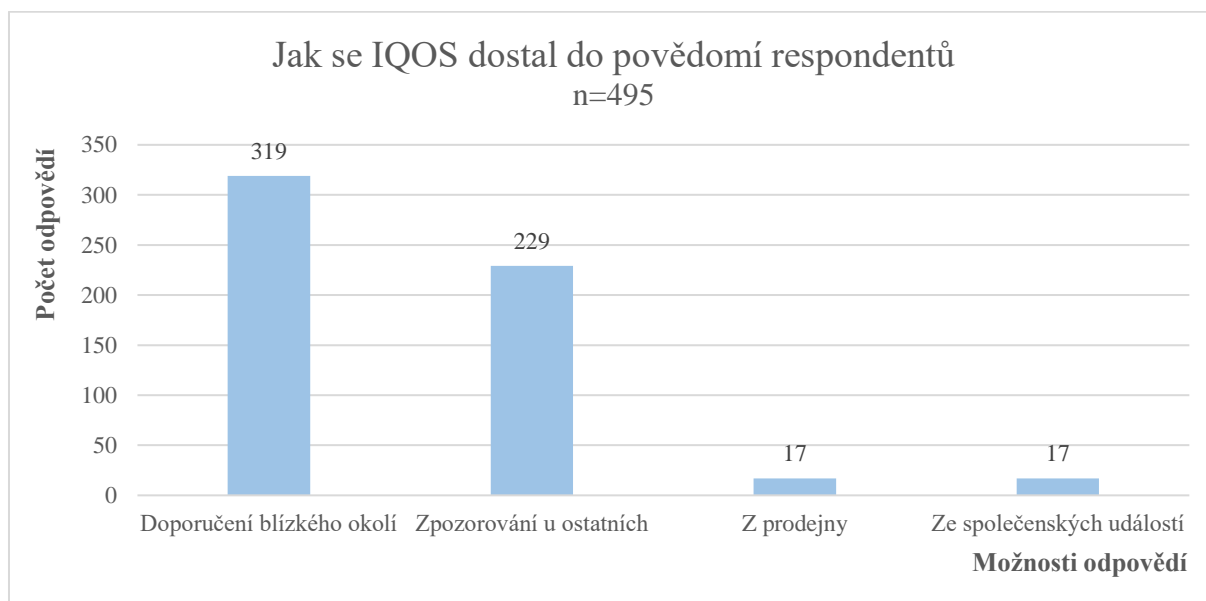
Nejvíce odpovídali lidé ve věku 18-30 let, těch bylo 88,9 %, což je pravděpodobně dáno způsobem oslovení respondentů přes sociální síť. Respondentů ve věku 31-40 let bylo 39, tedy 7,5 %. Respondentů ve věku 41-50 bylo 14, tedy 2,8 %, jedna žena byla věku 51-60 a jeden muž věku 61+.

Z celkového počtu 495 respondentů jich 46,87 % (232) sdílelo svou zkušenost z pražských prodejen IQOS a 53,13 % (263) respondentů z prodejen mimo Prahu.

#### Otázka č. 4: Jak jste se o produktu IQOS dozvěděl/a?

Cílem této otázky bylo zjistit, jakým způsobem se produkt IQOS dostal do povědomí respondentů. Zde měli respondenti možnost zvolit více variant a případně uvést jinou možnost. Jednotlivé možnosti a počet jejich zvolení respondenty jsou zobrazeny v grafu 1.

Graf 1 Otázka č. 4



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 4 ukazuje, že 319 respondentů, tedy 64,44 %, uvedlo, že se o IQOS zařízení dozvěděli na základě doporučení od rodiny nebo známých. 229 respondentů, tedy 46,3 %, vidělo IQOS u jiných lidí, 17 respondentů, tedy 3,4%, šlo okolo prodejny a zajímalo je, o co se jedná, a stejný počet respondentů (17 / 3,4 %) uvedl, že zná produkt IQOS ze společenské události jako KVIFF nebo Designblok.

Mezi další způsoby, jak se o produktu IQOS respondenti dozvěděli, byla například reklama v tabáku (buď v krabičce cigaret, nebo v prodejně tabáku), ze zahraničí nebo od obchodního zástupce (IQOS partnera).

### Otázka č. 5: Na základě čeho jste se rozhodl/a IQOS prodejnu navštívit?

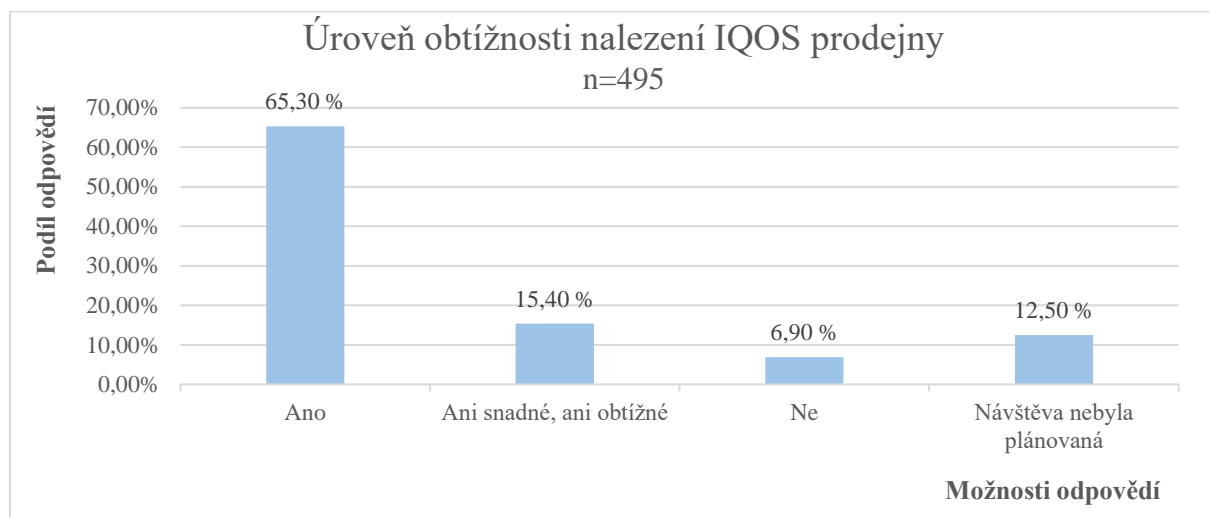
Tato otázka zjišťuje, co bylo prvotním podnětem respondentů pro návštěvu IQOS prodejny. Zde měli respondenti volbu více odpovědí a případně mohli uvést jiné možnosti. 45,1 %, tedy 223 respondentů uvedlo, že podnětem pro jejich návštěvu IQOS prodejny bylo pořízení IQOS zařízení. 191 respondentů, tedy 38,6 %, si chtělo IQOS zařízení vyzkoušet. 77 respondentů, tedy 15,6 %, chtělo získat o produktu více informací.

32 respondentů, tedy 6,5%, šlo koupit IQOS zařízení jako dárek, 29 respondentů, tedy 5,9 %, uvedlo, že je prodejna zaujala. 16 respondentů, tedy 3,23%, navštívilo prodejnu kvůli reklamaci zboží a 8 respondentů, tedy 1,6%, si myslelo, že jde o jiný druh zboží. Mezi ostatními možnostmi se dále objevilo dokoupení příslušenství.

### Otázka č. 6: Pokud jste plánoval/a návštěvu, bylo pro vás snadné IQOS prodejnu najít?

Otázka č. 6 měla za cíl zjistit, jak je v případě plánované návštěvy pro respondenty obtížné prodejnu v obchodním centru najít.

Graf 2 Otázka č. 6



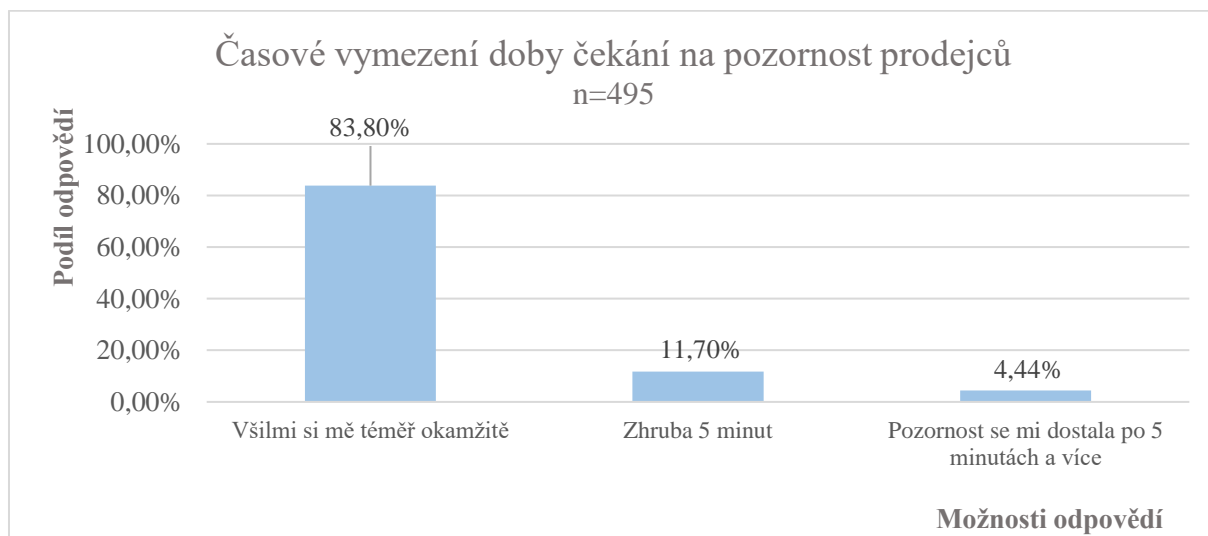
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 2 ukazuje, že pro většinu respondentů (65,3% nebo 323) nebylo obtížné IQOS prodejnu najít. 15,4 % (76) respondentů se k umístění prodejny staví neutrálně, 6,9 % (34) respondentů uvedlo, že pro ně nebylo snadné IQOS prodejnu najít a 12,5% (62) respondentů návštěvu prodejny předem neplánovalo. U respondentů, kteří odpověděli, že pro ně bylo obtížné IQOS prodejnu najít, se z pražských prodejen nejčastěji jednalo o OC Westfield Chodov (7x). Ve třinácti případech se pak jednalo o mimopražskou prodejnu.

### Otázka č. 7: Jak dlouho jste přibližně čekal/a, než se vám dostalo pozornosti prodejce?

Cílem této otázky bylo zjistit, za jak dlouho se respondentům v prodejně dostalo pozornosti. Tento prvek je také součástí hodnocení sales expertů.

Graf 3 Otázka č. 7



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 3 ukazuje, že si prodejci v IQOS prodejnách všimli 83,8 % (415) respondentů téměř ihned. 11,7% (58) respondentů na pozornost prodejců čekala zhruba 5 minut a 4,4 % (22) respondentů čekala na pozornost prodejce 5 minut a více. Nejčastěji respondenti dlouho čekali v prodejně na Zličíně (5x) a v prodejnách mimo Prahu (6x).

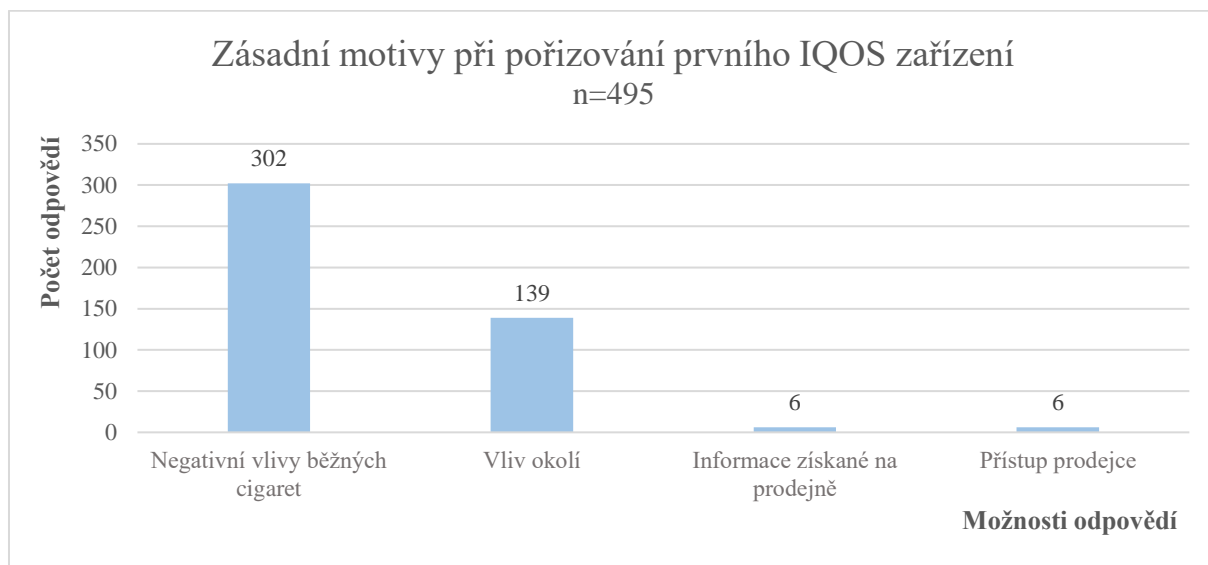
#### Otázka č. 8: Byl/a jste před prvotním nákupem IQOS zařízení nejistý/á?

Na tuto otázku odpovědělo 149 (30,1%) respondentů, že byli téměř rozhodnuti si IQOS pořídit. 147 (29,7 %) respondentů si bylo naprosto jistých, že si IQOS pořídí, 90 (18,2%) respondentů před svým rozhodnutím potřebovalo získat více informací a 79 (16 %) respondentů uvedlo, že si byli nejistí a moc tomu nevěřili. 30 (6,1%) respondentů IQOS nevlastní. To, díky čemu se nejistí respondenti rozhodli pro nákup IQOS zařízení, je vyhodnoceno u následující otázky č. 9.

#### Otázka č. 9: Když jste si IQOS pořizoval/a, co vás k nákupu motivovalo?

Zde měli respondenti opět volbu více možností a případně mohli uvést další možnost. Respondenti uváděli, co bylo při jejich prvním pořizování IQOS zásadním motivem. Volbu zásadních motivů ukazuje graf 4. Pro největší část respondentů, 302 (61,01 %), bylo největším motivem to, že jim na cigaretách začalo něco vadit (zápach, vliv na zdraví, vliv na okolí atd.).

Graf 4 Otázka č. 9



Zdroj: Vlastní výzkum

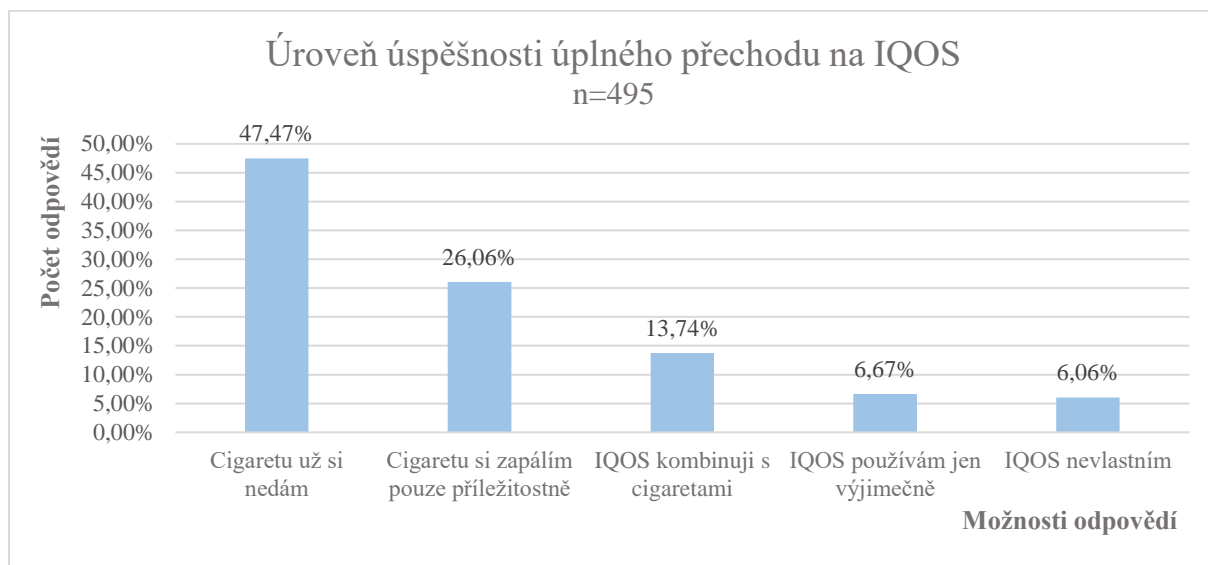
Z grafu 4 je zřejmé, že další velkou částí, 139 (28,08 %) respondentů, jsou ti, které ovlivnilo jejich okolí, které IQOS používá, nebo mu IQOS vyhovuje více než cigarety. Pro 6 (1,2 %) respondentů byly hlavním motivem informace, které na prodejně získali, a pro stejný počet respondentů byl hlavním motivem přístup prodejce, který se jim na prodejně věnoval. 30 (6,1%) respondentů IQOS nevlastní. Mezi ostatní možnosti respondenti (3x) uváděli, že je motivovala možnost užívat IQOS vevnitř (v bytě nebo v práci). Další 2 respondenti uvedli, že na IQOS přešli kvůli mentholbanu (zákazu mentolových cigaret v ČR), který má přijít (Hurychová, 2019) v květnu roku 2020.

Z předešlé otázky, kde 169 respondentů uvedlo, že si před prvotním nákupem nebyli jisti či potřebovali získat více informací, je k nákupu prodejci na prodejně přesvědčili pouze 6x. 112 z těchto respondentů uvedlo, že jejich motivem k pořízení IQOS zařízení byly samotné negativní skutečnosti spojené s kouřením cigaret. 42 z těchto respondentů k přechodu z cigaret na IQOS motivoval vliv jejich okolí. Mezi ostatními možnostmi byl nastávající mentholban či možnost užívání IQOS v uzavřených prostorách.

**Otázka č. 10: Pokud jste majitelem IQOS zařízení, podařilo se vám úplně opustit cigarety?**

Jedním z cílů PMI je docílit úplného přechodu kuřáků na užívání IQOS zařízení a náplní HEETS. Graf 5 vyobrazuje, jaký je podíl uživatelů, kteří užívají výhradně IQOS zařízení a kteří IQOS kombinují s cigaretami.

Graf 5 Otázka č. 10



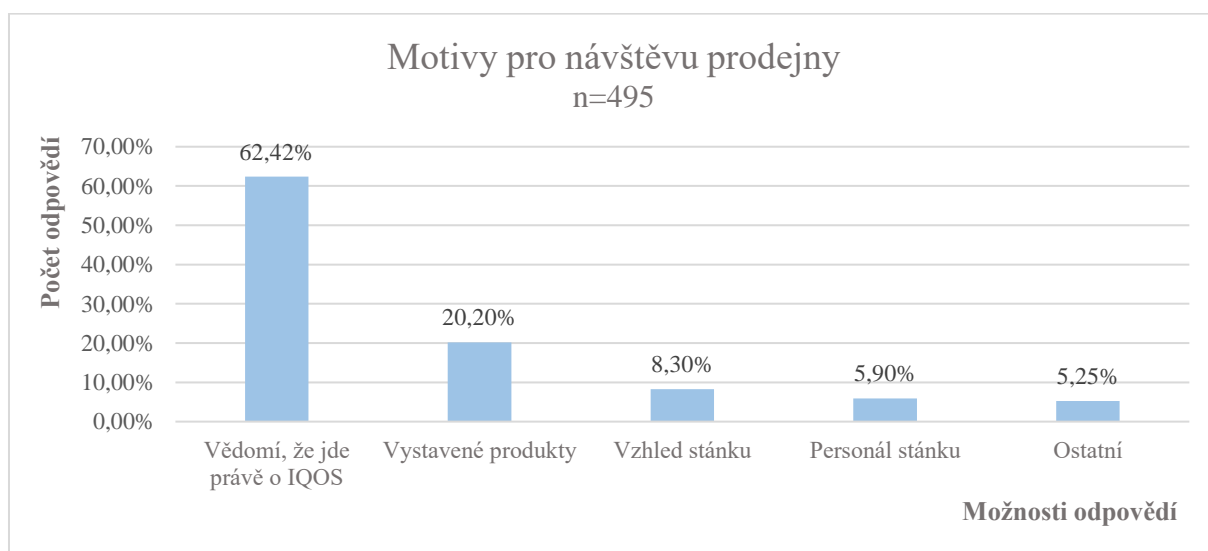
Zdroj: Vlastní výzkum

Jak lze vidět v grafu 5, ani ne polovina respondentů (235; 47,7 %), kteří vlastní IQOS, výhradně nekombinují užívání IQOS s kouřením cigaret. Téměř třetina respondentů (129; 26,06 %) si cigaretu zapálí jen výjimečně, při nějaké speciální příležitosti (večírek, oslava, stresová situace). 68 respondentů (13,74 %) IQOS kombinuje s cigaretami a 33 (6,67 %) používá IQOS zařízení jen občas a má ho spíše jako doplněk k cigaretám. 30 respondentů (6,06 %) IQOS nevlastní.

#### Otázka č. 11: Co vás na IQOS prodejně zaujalo natolik, že jste se ji rozhodl/a navštívit?

Zde bylo cílem zjistit, co zákazník na prodejně zaujalo natolik, že se ji rozhodl navštívit. Úroveň jednotlivých motivů pro návštěvu prodejny ukazuje následující graf 6.

Graf 6 Otázka č. 11



Zdroj: Vlastní výzkum

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí a případně uvést nějakou další. Jak je vyobrazeno v grafu 6, 62,24 % (309) respondentů uvedlo, že navštívili prodejnu právě proto, že se jedná o IQOS. 20,20% (100) respondentů uvedlo, že je zaujalo vystavené zboží nebo způsob jeho vystavení.

8,3 % (41) respondentů zaujal vzhled prodejny a 5,9 % (29) respondentů personál prodejny. Mezi ostatními možnostmi se jako nejčastější motiv návštěvy opakovala (24x) reklamace. 2 respondenti uvedli, že chtěli osobně vidět zboží z e-shopu.

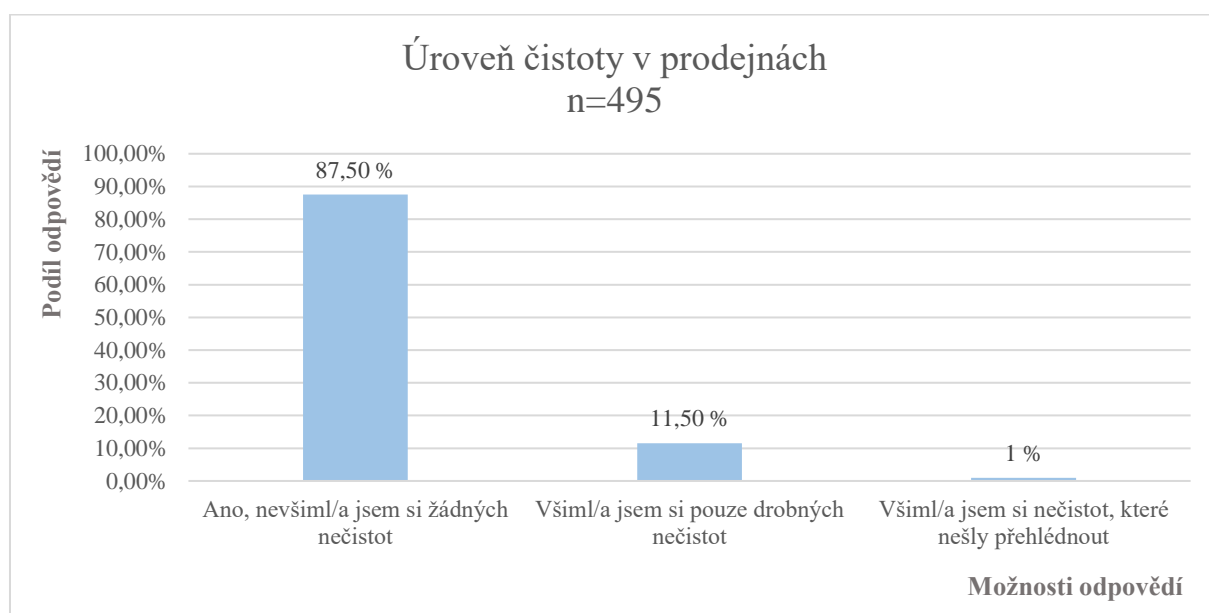
#### Otázka č. 12: Jak na vás působí vzhled prodejny?

Zde nejčastěji respondenti (372, 75,2 %) uváděli, že na ně prodejna působí moderně, čistě a atraktivně. 110 (22,22 %) má na vzhled prodejny neutrální názor a 13 respondentů (2,63 %) uvedlo, že se jim prodejna nelíbí.

#### Otázka č. 13: Přišla vám prodejna čistá? (nečistoty, srovnané předměty, dřevěné plochy, podlaha, skla vitríny)

Čistota prodejny je jedním z aspektů, které tvoří celkový dojem z její návštěvy. Proto otázka č. 13 zjišťuje, jak z hlediska čistoty prodejny zákazníci vnímali při své návštěvě. To, jak si prodejny vedly v této disciplíně, popisuje graf 7.

Graf 7 Otázka č. 12



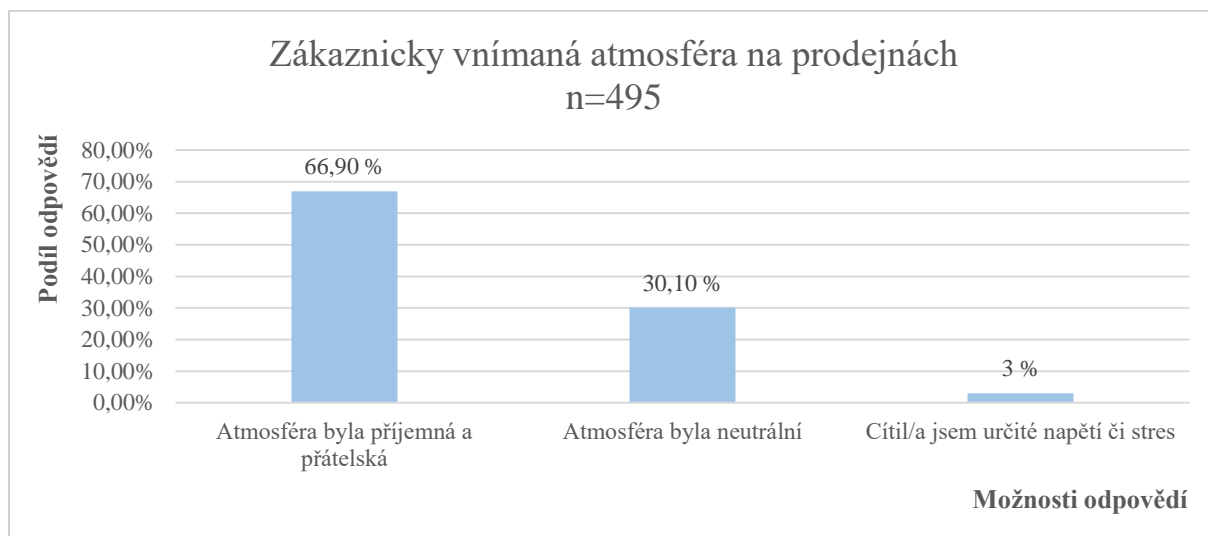
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 7 ukazuje, že 87,5 % (433) respondentů si při návštěvě prodejny nevšimlo žádných nečistot. 11,5 % (57) respondentů si všimlo drobných nečistot, jako je prach, smítka atd. a pouze 1 % respondentů (5) si na prodejně všimlo nečistot, které nešly přehlédnout, jako je špinavá podlaha, vitríny či dřevěné plochy.

#### Otázka č. 14: Jakou jste na prodejně vnímal/a atmosféru?

Atmosféra prodejny dotváří zákazníkům celkový dojem z návštěvy. Graf 8 ukazuje, jakou atmosféru při svých návštěvách respondenti vnímali.

Graf 8 Otázka č. 14



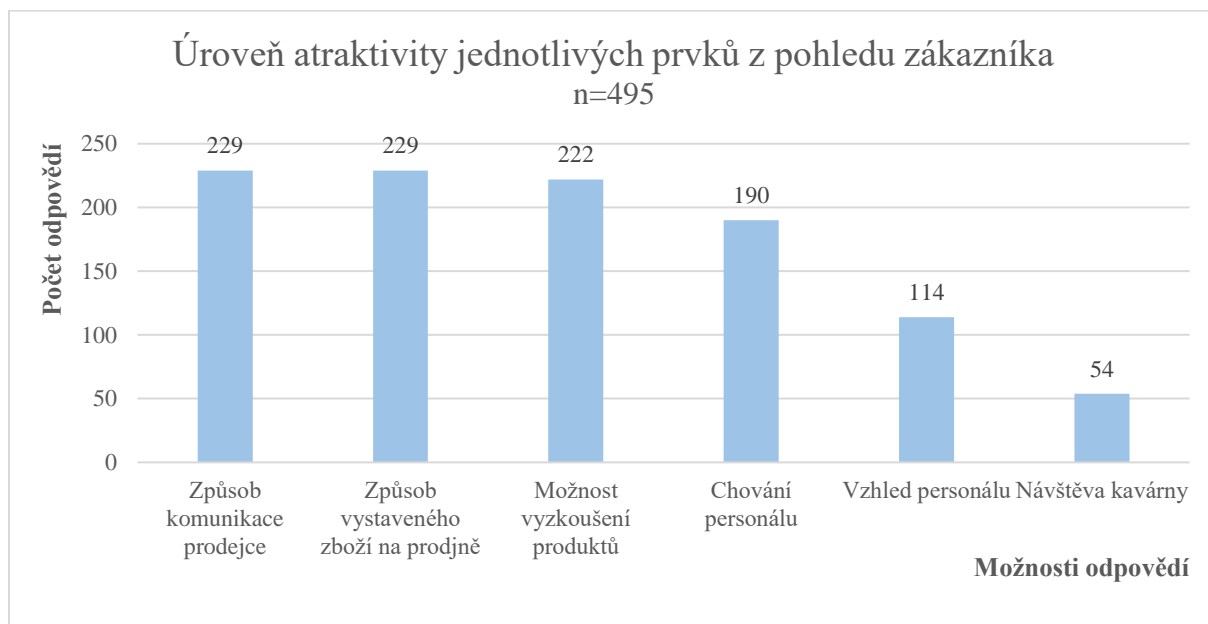
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 8 ukazuje, že většina respondentů (331; 66,9%) se při své návštěvě prodejny cítila dobře a atmosféra se jim zdála být přátelská a příjemná. 30,1% (149) respondentů má neutrální názor a atmosféra prodejny se jim nezdála ani příjemná ani nepříjemná. 3 %, tedy 15 lidí z celkového počtu uvedlo, že na prodejně cítili jisté napětí či stres a kvůli tomu se cítili méně komfortně. Z respondentů, kteří se cítili nekomfortně, 2 sdíleli svou zkušenost z prodejny na Zličíně, 3 z Chodova, 3 z Nového Smíchova, 1 z Letňan a 6 z mimopražských prodejen. Nejpříjemnější atmosféru vnímali respondenti z prodejen mimo Prahu (206x).

#### Otázka č. 15: Co vás, v průběhu návštěvy prodejny, nejvíce zaujalo?

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. POS komunikace na prodejnách IQOS má být netradiční a originální. Otázka 15 tedy zjišťuje, co respondenty v průběhu návštěvy prodejny nejvíce zaujalo.

Graf 9 Otázka č. 15



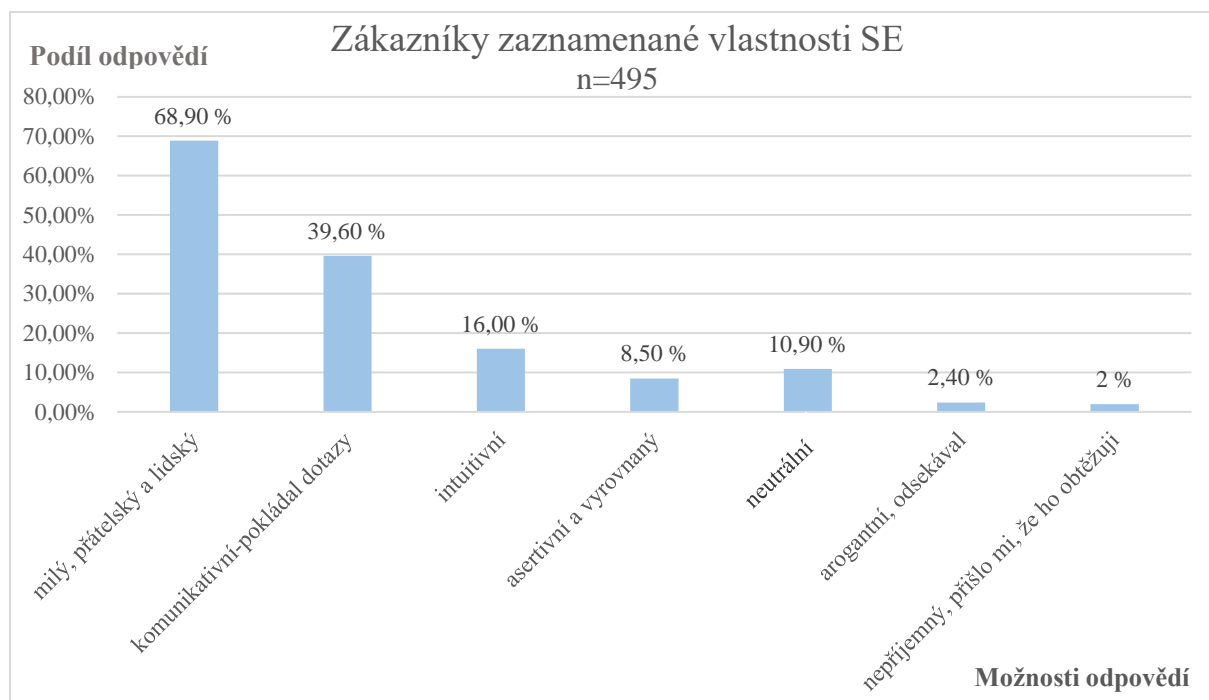
Zdroj: Vlastní výzkum

Jak vyobrazuje graf 9, respondenti nejčastěji uváděli, že je nejvíce zaujal způsob komunikace prodejce, který se jim věnoval. Tuto možnost zvolilo 229 (46,3%) respondentů a stejný počet zvolilo způsob vystaveného zboží na prodejně. 222 respondentů, tedy 44,8 %, nejvíce zaujala možnost si produkty ihned vyzkoušet. Další častou volbou (190, 38,4 %) bylo samotné chování personálu a 114 (23%) respondentů zvolilo vzhled personálu (oblečení, celková upravenost). 54 respondentů (10,9%) nejvíce zaujala návštěva kavárny.

#### Otázka č. 16: Jak na vás působil prodejce při komunikaci?

Tato otázka měla zjistit, jaké vlastnosti mají sales experti při komunikaci se zákazníky. Respondenti mohli volit více možností. Úroveň vlastností prodejců z pohledu zákazníka ukazuje graf 10.

Graf 10 Otázka č. 16



Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 10 ukazuje, že 341 (68,9 %) respondentů shledalo prodejce milým, přátelským a lidským. 196 respondentů (39,6 %) uvedlo, že byl prodejce komunikativní, pokládal dotazy a chtěl znát jejich postoj. 79 (16 %) lidí uvedlo, že byl prodejce intuitivní a dokázal odhadnout, z jakého důvodu prodejnu navštívili. 54 respondentů (10,9 %) uvádí, že byl prodejce neutrální – ani milý, ani nepříjemný. 42 lidí (8,5 %) shledalo prodejce asertivním. I když respondent neměl dobrou náladu nebo neměl pozitivní přístup, prodejce se nenechal vyvést z míry. 12 respondentů (2,4 %) označilo prodejce za arogantního. Prodejce odsekával, nebo se zákazníkem neřešil problém tak, jak by si zákazník představoval. 10 respondentů (2 %) potom uvedlo, že byl prodejce nepříjemný a působil tak, že ho zákazník obtěžuje. Negativní recenze na prodejcovu chování se týkaly 8x Chodova, 5x Nového Smíchova, 4x Zličína, 1x Černého Mostu a 4 recenze byly z mimopražských prodejen.

#### Otázka č. 17: Pokud jste byl/a při nákupním rozhodování na vážkách, poskytl vám prodejce srozumitelné argumenty, které vaše obavy vyvrátily?

Zde 58,4 %, tedy 289 respondentů uvedlo, že jim prodejce vše srozumitelně objasnil, což je přesvědčilo.



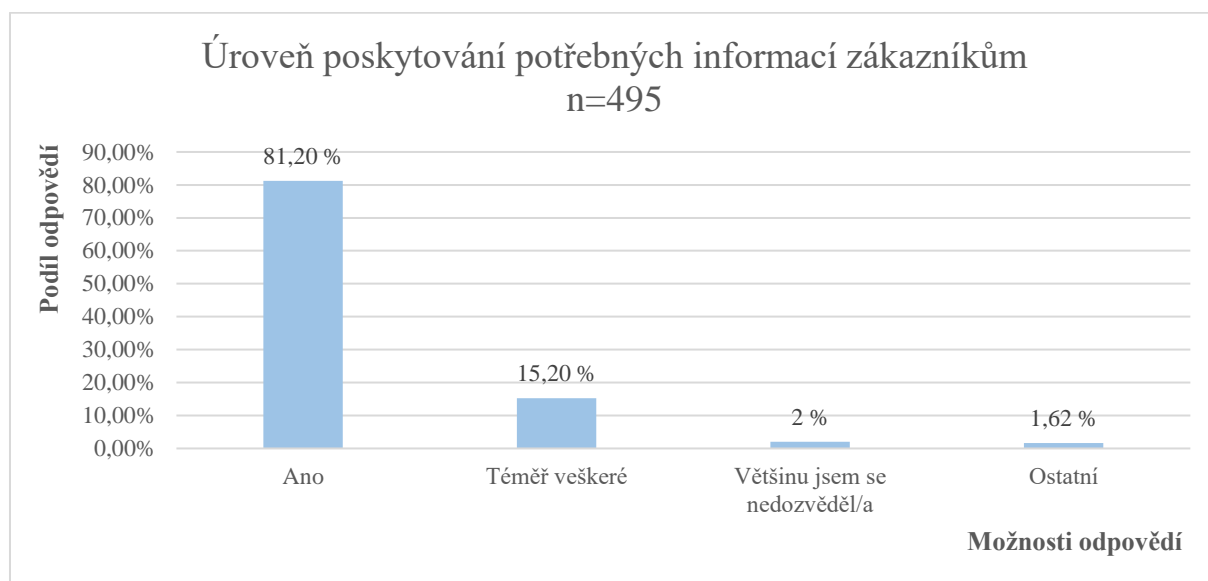
40 respondentů (8,1%) tvrdí, že prodejce nejspíš nevěděl, co je původem jejich obav, a objasnil jen něco. 11 (2,2 %) lidí uvádí, že se jim vysvětlení ani objasnění nedostalo a 19 (3,84 %) respondentů nebylo na vážkách, tudíž nebylo co vyvracet či obhajovat.

Zbytek respondentů (136, 27,47 %) zvolilo možnost „nevím“. Respondenti, kterým se nedostalo potřebných informací, sdíleli svou zkušenost z pražských prodejen nejčastěji z Chodova (4x) a z mimopražských prodejen (3x). 2x se objevil Nový Smíchov, 1x Zličín a 1x Černý Most.

### Otázka č. 18: Poskytl vám prodejce veškeré potřebné informace?

Jedním z cílů osobního prodeje na POS prodejnách je poskytovat zákazníkům potřebné informace o produktu, značce, službách atd. Cílem otázky č. 18 je tedy zjistit, jak prodejci zvládají plnit tuto část jejich pracovní náplně.

Graf 11 Otázka č. 18



Zdroj: Vlastní výzkum

V grafu 11 lze vidět, že největší část respondentů (402; 81,2 %) se od prodejců dozvěděla všechny potřebné informace. 75 (15,2 %) se dozvědělo téměř všechno, avšak nějaké informace si ještě museli dohledat. 10 respondentů (2 %) se nedozvěděla většinu informací, kvůli kterým přišli, a 8 (1,62 %) respondentů uvedlo jinou možnost, a to, že potřebné informace už předem měli. Respondenti, kteří se nedočkali potřebných informací, sdíleli z pražských prodejen nejčastěji zkušenost z Chodova (4x), ze Zličína (3x) a ostatní z prodejen mimo Prahu (3x).

### Otázka č. 19: Dokázal prodejce identifikovat (zjistit) vaši potřebu a následně vám navrhnout řešení?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak prodejci zvládají identifikovat potřeby svých zákazníků. Zde 275 (55,6 %) respondentů uvedlo, že ano a že jim prodejce poskytl přesně ty informace a řešení, které potřebovali. 178 (36%) zvolilo možnost „spíše ano“, 26 (5,3 %) zvolilo možnost „spíše ne“ a 16, tedy 3,2% respondentů uvedlo, že ne. Zbylých 10 respondentů uvedlo, že neví. Respondenti, kteří uvedli možnost „spíše ne“ a „ne“, nejčastěji sdíleli svou zkušenost z prodejny mimo Prahu (17x). Z pražských prodejen se nejčastěji objevil Chodov (5x) a Černý Most (4x).

### Otázka č. 20: Cítil/a jste se při komunikaci s prodejcem pod tlakem?

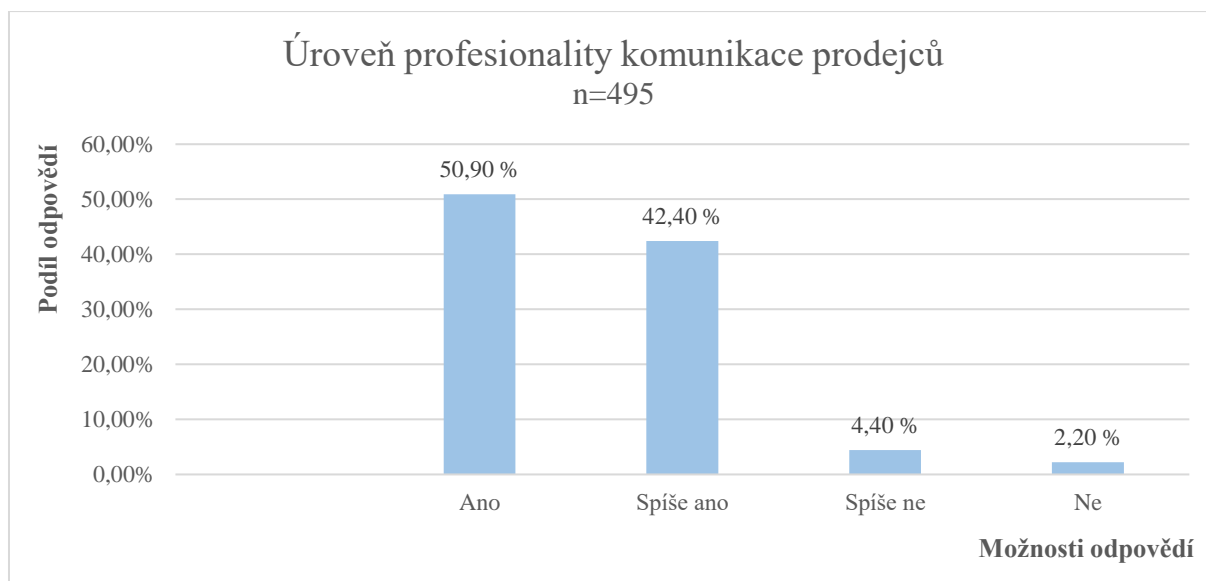
Na tuto otázku odpovědělo 271 (54,7 %) respondentů, že ne, a 162 (32,7 %) odpovědělo, že spíše ne. 45 (9,1 %) respondentů uvedlo, že spíše ano a 17 (3,4 %) uvedlo, že ano.

Respondenti, kteří volili možnost „spíše ano“ a „ano“ nejčastěji sdíleli svou zkušenost z prodejny mimo Prahu (26x). Z pražských prodejen se nejčastěji jednalo o Chodov (15x) a Nový Smíchov (9x).

### Otázka č. 21: Působil na vás prodejce při komunikaci profesionálně?

Pro účely komunikačního kanálu osobní prodej je velice důležitá profesionalita prodejců. V grafu 12 je vyobrazeno, jak profesionální prodejci působili při komunikaci s respondenty.

Graf 12 Otázka č. 21



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 12 je zřejmé, že 50,9% (252) respondentů uvedlo, že na ně prodejce při komunikaci působil profesionálně, a pro 42,4% (210) respondentů byl prodejce spíše profesionální. 22 (4,4 %) respondentů uvedlo, že prodejce působil spíše neprofesionálně, a 11 (2,2 %) uvedlo, že prodejce nepůsobil vůbec profesionálně. Nejčastěji se respondenti s neprofesionálním jednáním prodejců setkávali v prodejnách mimo Prahu (14x). Z pražských prodejen 3x na Novém Smíchově a 3x na Chodově. Na Zličíně a Černém Mostě v obou prodejnách 2x.

### Otázka č. 22: Slyšel/a jste někdy na prodejně prodejce hanlivě mluvit o konkurenčních produktech?

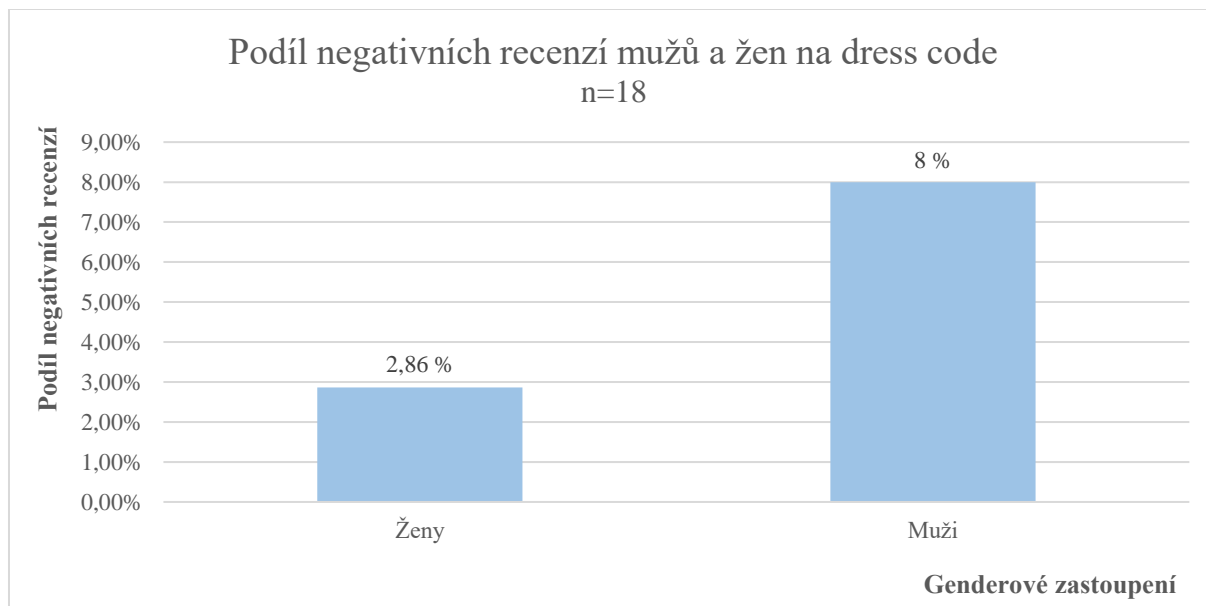
Zde 342 (69,1 %) respondentů uvedlo, že neslyšelo. 120 (24,2 %) respondentů si není jisto a 33 (6,7 %) respondentů uvedlo, že ano. Z pražských prodejen se nejčastěji pomlouvání konkurence odehrávalo na Chodově (6x). 14 respondentů mělo takovou zkušenost z mimopražské prodejny.

### Otázka č. 23: Jaký je váš názor na aktuální dresscode (uniformy) prodejců?

Cílem této otázky bylo zjistit, jak zákazníci vnímají aktuální dresscode prodejců. 42,4 % (210) respondentů vnímá dresscode pozitivně a líbí se jim. 14,7 % (73) respondentů uvedlo, že dresscode není špatný, ale zvolili by něco jiného. 6 (1,2 %) respondentů uvedlo, že se jim dresscode moc nelíbí a 11 (2,2 %) uvedlo, že se jim nelíbí vůbec. Zbylých 195 (39,4 %) respondentů uniformy prodejců neřeší.

Svůj názor na dresscode projevilo celkem 300 respondentů, z nichž bylo 255 žen a 45 mužů. 39 mužů uvedlo, že se jim dresscode líbí, nebo že není špatný a 6 mužů projevilo negativní názor. Z ženského zastoupení bylo 246 pozitivních ohlasů a 12 negativních. Podíl negativní zpětné vazby u mužů a žen je obsahem grafu 13.

Graf 13 Otázka č. 23



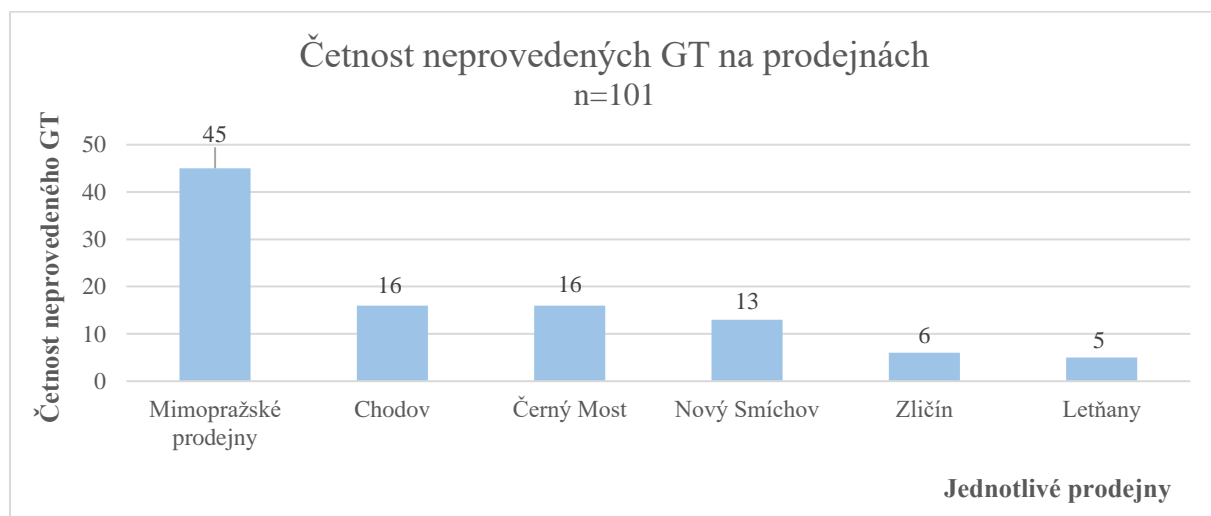
Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 13 popisuje, že celkových negativních recenzí na dresscode prodejců bylo 18, z nichž se dresscode více nelíbí mužům, než ženám.

**Otázka č. 24: Pokud jste své první zařízení kupoval/a v IQOS prodejně, proběhla ukázka používání zařízení, ochutnávka HEETS náplní a ukázka čištění (v kavárně)?**

Cílem této otázky je zjistit, zda prodejci chodí s novými zákazníky, kteří mají zájem o IQOS, na tzv. Guided trial (dále jen GT), který by v takovém případě měl proběhnout. 208, tedy 42 % respondentů uvedlo, že s nimi GT byl proveden. 101, tedy 20,4 % respondentů uvedlo, že GT neproběhl. Zbýlých 186 (37,6 %) pořizovalo IQOS jinak, než přímo na prodejně. To, kolikrát SE neprovedli GT v jednotlivých prodejnách, vyobrazuje graf 14.

Graf 14 Otázka č. 24



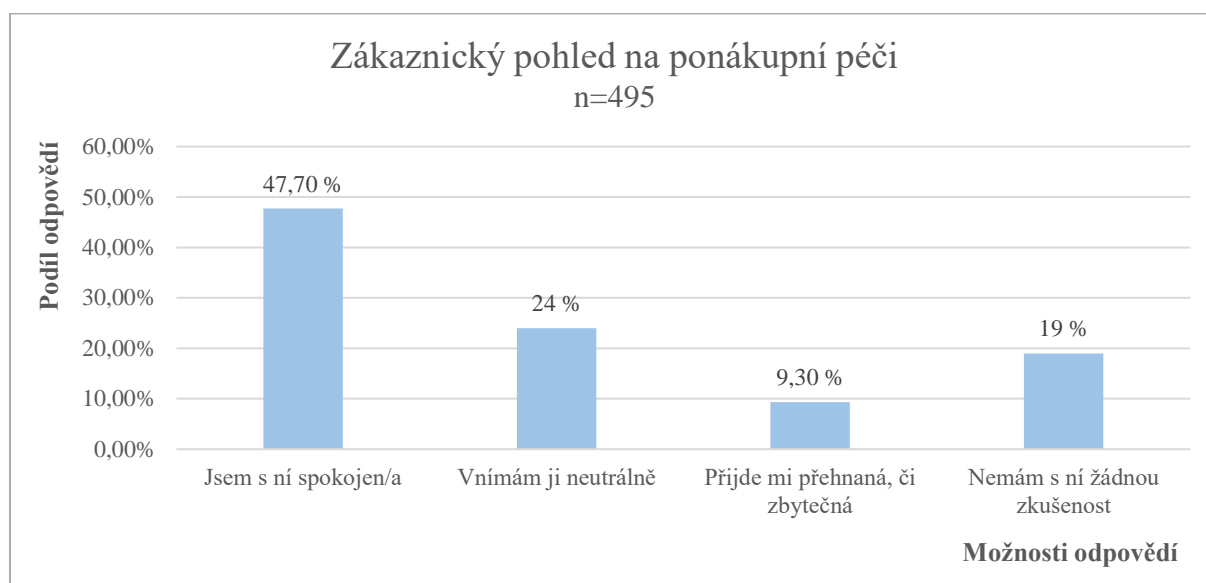
Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 14 lze vyčíst, že z celkových 101 neprovedených GT se GT nejčastěji neprovádějí v mimopražských prodejnách (45x). Z pražských prodejen byl nejčastěji uveden Chodov (16x), Černý Most (16x) a Nový Smíchov (13x).

**Otázka č. 25: Jaký je váš názor na ponákušní péči? (telefonáty prodejců, systém reklamací, informace e-mailem, zákaznická linka, výhody registrace apod.)**

Součástí osobního prodeje produktu IQOS je také mimořádná ponákušní péče o zákazníky. Cílem této otázky je zjistit, jak tuto skutečnost vnímají sami zákazníci.

Graf 15 Otázka č. 25



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 15 lze vyčíst, že největší část respondentů (236; 47,7 %) je s poprodejní péčí spokojena. 119 (24 %) ji vnímá neutrálně, 46 (9,3 %) respondentům přijde zbytečná či přehnaná a 94 (19%) respondentů nemá s poprodejní péčí žádnou zkušenost.

**Otázka č. 26: PMI rozšířilo svou péči o nové zákazníky o telefonní hovory prodejců, kteří mají za úkol nové uživatele v přechodu na IQOS podpořit a ujistit se, že je vše v pořádku. Jaký je Váš názor na tento inovativní přístup v péči o zákazníka?**

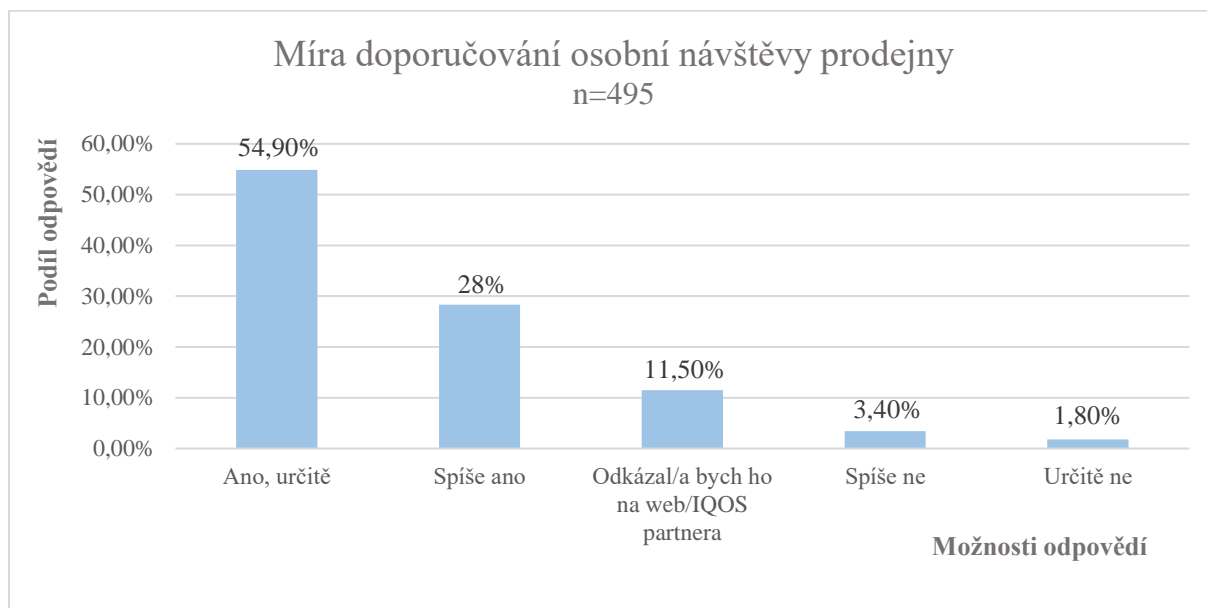
Tuto otázku navrhla přímo regionální manažerka direct retail oddělení v PMI a respondenti měli možnost více odpovědí. 40% (198) respondentů oceňuje, že se firma snaží své zákazníky v době změny životního stylu (přechod na IQOS) podpořit, a telefonní hovory jim nevadí. 26,1 % (129) respondentů tato inovace nijak zvlášť nenadchla, ale nevadí jim a 21,6 % (107) respondentů uvedlo, že jim telefonní hovory vadí i přesto, že probíhají s dobrým úmyslem, a je jim to nepříjemné. Zbýlých 19,6 % (97) respondentů nemá s touto inovací žádnou zkušenost.

**Otázka č. 27: Doporučil/a byste dospělému kuřákovi, který přemýšlí o alternativě kouření, osobní návštěvu IQOS prodejny?**

Tato otázka zjišťuje, zda zákazníci vnímají osobní návštěvu prodejny jako nejvhodnější cestu k pořízení IQOS zařízení či získání informací.

Graf 16 ukazuje, jaká je míra dalšího doporučování osobní návštěvy IQOS prodejny.

Graf 16 Otázka č. 27



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 16 lze vyčíst, že 54,9 % (272) respondentů by určitě návštěvu prodejny dospělému kuřákovi doporučilo a 28,3 % (140) by ji spíše doporučilo. 11,5 % (57) respondentů by dospělého kuřáka odkázalo na web či na IQOS partnera. 17 (3,4 %) by osobní návštěvu spíše nedoporučilo a 9 (1,8 %) by návštěvu určitě nedoporučilo. Respondenti, kteří by návštěvu spíše a vůbec nedoporučili, svou zkušenost sdíleli nejčastěji z prodejen mimo Prahu (12x). Z pražských prodejen to byl potom Chodov (6x) a Nový Smíchov (4x).

**Otázka č. 28: Existuje něco, co se vám při návštěvě prodejny nelíbilo, nebo něco, co vám chybělo? Pokud ano, prosím uveďte:**

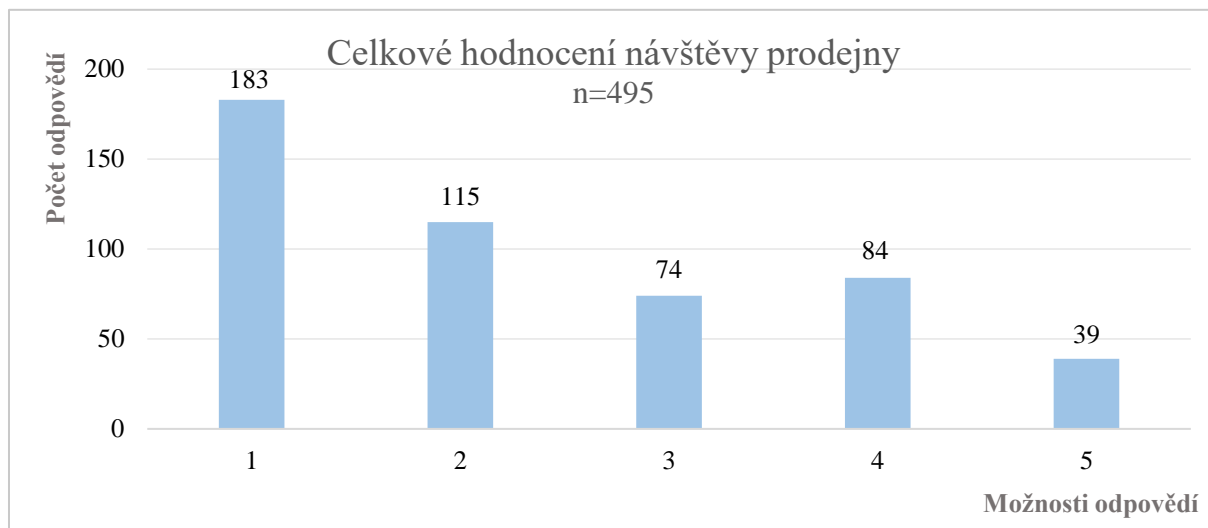
Zde měli respondenti prostor pro poznámky týkající se skutečností, které jim na prodejně chyběly, nebo které se jim při návštěvě prodejny nelíbily.

Tuto otázku vyplnilo jen několik respondentů a mezi odpověďmi se objevilo např.: „*Celkově strojené prostředí. Hostesky jsou evidentně vedené k přehnané úslužnosti, která mi není příjemná a z mého osobního pohledu snižuje moji chuť si do obchodu zaskočit prohlédnout novinky nebo si dát kávu. Podobně např. ve Slovanském domě dochází k typickému odchyťávání zákazníků do několika sekund, což mi jako typickému Čechovi způsobuje stejné pocity nekomfortu. Chápu, že je takové zadání výrobce, mně se ale nelíbí a ze svého okolí vím, že nejsem sám.*“, nebo: „*Až moc velká urputnost za každou cenu zákazníkovi IQOS prodat*“, „*Jak kdo vám nabídne kávu nebo vodu. Měli by to nabízet všem, co jsou na stánku více, než pět minut*“. Tři respondenti uvedli, že jim nevyhovuje prodejna v podobě stánku na chodbě v obchodním centru, a to proto, že nemají soukromí a klid. Tři respondenti si také stěžují na přístup prodejce, který je obsluhoval (nepříjemný, arogantní). Jedna žena napsala, že na stánku čekala téměř 60 minut i přes skutečnost, že personál upozornila, že jde jen vyřídit rychlý nákup. Další respondent porovnává dvě prodejny: „*Navštívila jsem prodejnu na Chodově a v Praze kousek od Náměstí Republiky. Musím říct, že se to nedá srovnat. Na Chodově mi přišli chladní a necítila jsem se tam dobře, ale v Praze byli moc příjemní, milí a poradili*“. Nejčastěji měli respondenti připomínky k pražské prodejně na Chodově (4x). Dále 2 respondenti měli připomínky k prodejně na Černém Mostě.

### Otázka č. 29: Jak byste celkově hodnotil/a svou návštěvu IQOS prodejny? (1=nejlepší, 5=nejhorší)

Zde měli svou celkovou spokojenost s návštěvou prodejny respondenti oznámkovat jako ve škole. To, jaké bylo celkové hodnocení návštěv IQOS prodejen, popisuje graf 17.

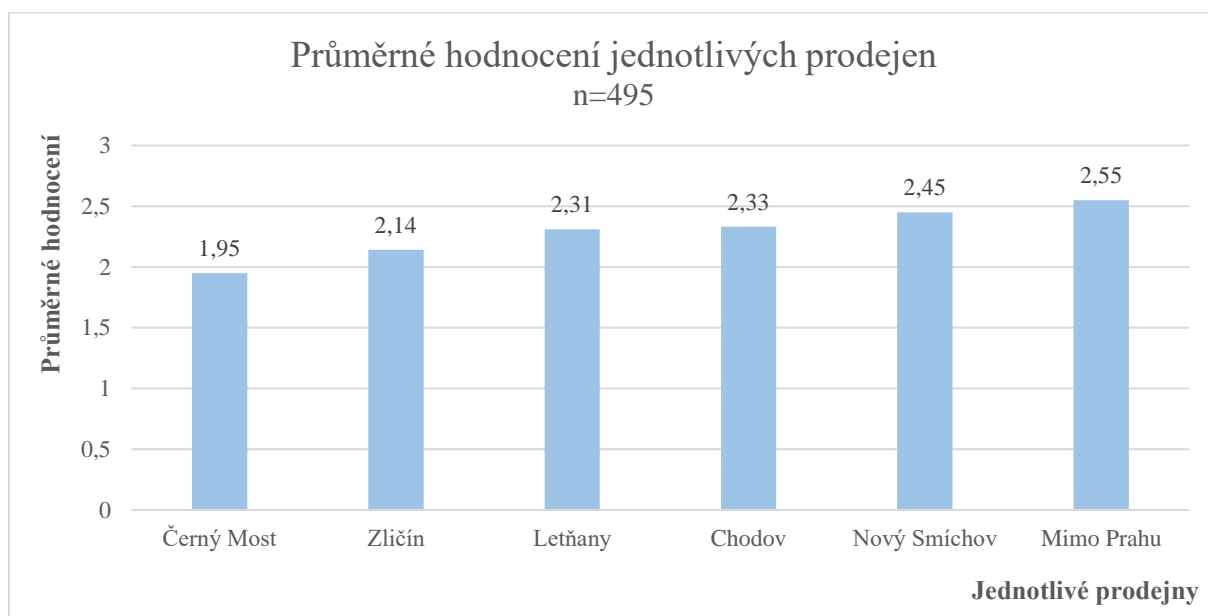
Graf 17 Otázka č. 29



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 17 je patrné, že 183 (37 %) respondentů hodnotí svoji návštěvu známkou 1 (=nejlepší). 115 (23,2 %) hodnotí známkou 2, 74 (14,9 %) známkou 3, 84 (17 %) známkou 4 a 39 (7,9 %) hodnotí svou návštěvu známkou 5 (=nejhorší). Jak jsou na tom v průměru jednotlivé prodejny, ukazuje graf 18.

Graf 18 Otázka č. 29



Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 18 je zřejmé, že hodnocení nepřekročilo známku 3 (=dobrý), což není špatný výsledek. Respondenti nejčastěji hodnotili známkou 4 a 5 prodejny mimo Prahu (57x). Z pražských prodejen byly nejhůř hodnoceny návštěvy prodejny na Novém Smíchově (18x) a na Chodově (15x). Na třetím místě z nejhůř hodnocených návštěv prodejny byly Letňany (7x).

### 3.2.2 Vyhodnocení focus group

Skupinový online rozhovor na téma „osobní prodej produktu IQOS a úroveň spokojenosti a motivace sales expertů“ proběhl 3. 4. 2020. Rozhovoru se zúčastnilo 10 sales expertů (prodejců, nebo také zkráceně SE). SE jsou vybráni z různých pražských IQOS prodejen, přičemž délka pracovního poměru je u nich různá.

Sales experti byli ujištěni, že jejich identita bude zachována ve 100% anonymitě, a z toho důvodu jsou označeni pouze pod číslem jako „účastník X“. Částečný přepis FG s daty jednotlivých účastníků je k nalezení v příloze 4. Téma skupinového rozhovoru bylo vybráno s ohledem na fakt, že z teoretické části vyplynulo, že úroveň spokojenosti a motivace prodejců přímo ovlivňuje úspěch celého komunikačního kanálu. Prodejci jsou hlavním médiem firemní komunikace směrem k zákazníkům, a tak je jejich přístup pro celkový úspěch komunikačního kanálu zásadní. Autorka zkoumá, zda se zjištěné výsledky dotazníkového šetření odvíjejí právě od úrovně spokojenosti a motivace sales expertů.

#### 1. Otázky týkající se zákaznických recenzí z prostředí IQOS prodejen:

První dvě otázky měly za úkol zjistit, jaké slýchávají sales experti recenze na předchozí návštěvy IQOS prodejen. Všichni účastníci se vesměs shodují na tom, že recenze jsou z většiny pozitivní, avšak ke každému z nich se občas dostala i negativní zpětná vazba. Zákazníci oceňují poskytovaný servis, jakož i ochotu a komunikaci personálu. Účastník 1 zmiňuje, že „prodejny jsou mezi sebou sešrané a zákazníci v rámci možností odcházejí téměř vždy spokojeni“. Účastník 2 zmiňuje, že se často stává, že zákaznickova negativní zkušenost nemusí být vždy chybou personálu a záleží i na tom, jak se v dané situaci chovali samotní zákazníci.

Na otázku, zda slýchávají od zákazníků i negativní recenze, všichni účastníci odpověděli, že ano. Účastník 3 uvedl:

*„Dost často se stává, že zákazník nebyl spokojen s informacemi a s přístupem jejich IQOS partnera, anebo s infolinkou. To je asi ta nejčastější stížnost, že přes infolinku s nimi nejednal pracovník úplně příjemně. Občas se to stane i v rámci našeho kanálu, ale to moc často neslyším“.* Na negativních recenzích směřujících k infolince a k IQOS partnerům se shoduje dalších 5 účastníků. Účastník 6 uvádí: „Co se týká IQOS parterů, všimla jsem si, že mnozí z nich zdaleka zákazníkovi nevysvětlí co a jak má dělat s IQOS zařízením, a zákazník si potom neví rady. Působí to na mě, že si potřebují splnit jen měsíční cíle, a tak tu práci se zákazníkem odfláknou“. Účastník 7 potom: „Také jsou někdy negativní reakce na infolinku, která zákazníkům říká něco jiného, než jsou naše instrukce na prodejně“. Další důvody negativních recenzí jsou podle účastníků situace, kdy zákazníci zneužívají nadstandardní péče a často nerespektují instrukce, které sales experti mají například u reklamaci. Jeden účastník uvedl, že se setkává s nespokojeností zákazníků, když chtějí zboží, které prodejna nemá skladem.

#### 2. Otázky týkající se spokojenosti a motivace sales expertů

Z teoretické části práce vyplývá, že spokojenost a motivace prodejců je zásadním faktorem pro úspěch komunikačního kanálu osobní prodej. Následující otázky měly zjistit, v jaké míře jsou sales experti spokojeni s pracovními podmínkami a jak jsou motivováni.

První otázka z této oblasti: „**Čím Vás nabídka práce jako SE zaujala natolik, že jste se o pozici ucházeli?**“ Zde se účastníci shodli, že nejvíce atraktivní bylo nadstandardní finanční ohodnocení, které se však postupem času mění.

Objevily se odpovědi jako „*finanční ohodnocení, což už momentálně říct nemohu*“ nebo „*peníze, které ovšem v této době už nejsou, jaké bývaly*“. Další častou odpovědí byla samotná zajímavá a netradiční náplň práce. Účastník 4 uvádí:

„*Ta práce je luxusní, reprezentativní a hodně na úrovni*“. Účastníkům 2, 5 a 7 se líbilo, že budou pracovat s produktem IQOS, který buď sami vlastní, nebo jim vyhovuje, že budou moct v práci užívat tabák. Účastník 6 uvádí: „*Líbilo se mi i to, že jsem mohla práci dělat brigádně při škole a nabízela se tak možnost opravdu hezkého příjmu i během studia. Líbil se mi také servis, který IQOS svým zákazníkům nabízí, filosofie firmy a způsob nenuceného prodeje*“.

Následující otázka rozhovoru zjišťuje, **zda pozice SE splnila očekávání účastníků**. Sedm z deseti účastníků uvedlo, že bylo splněno jejich očekávání. Zbylí tři účastníci odpověděli: „*Upřímně, teď po nějaké době, co jsem u IQOSu, si nejsem jistá*“, „*Nejprve ano, ovšem postupem času přináší spíše starosti a zmatek*“ a „*Nejprve ano, ale vše se postupně mění a nyní si tím již nejsem tolik jistá*“.

Pátá otázka zněla: „**Jak jste spokojeni se systémem odměňování? Jedná se o Vaši spokojenost s platovými podmínkami a systémem benefitů**“. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že v minulosti účastníci byli se svým odměňováním spokojeni, avšak aktuálně polovina z účastníků spokojená není. Účastník 4 uvádí: „*Teď moc spokojená nejsem, brali jsme lepší peníze*“. Účastník 5 uvádí: „*Byla jsem spokojená, ale po určitých změnách a nových systémech ohodnocení už spokojená nejsem. Benefity nemáme*“. Ukázalo se, že systém benefitů neexistuje a SE žádné benefity nemají, což účastníkům přijde demotivující. Účastník 9 uvádí: „*Ze začátku jsem byla nadměru spokojená. Teď se bohužel věci změnilly a variabilní složka je nastavena tak, že na ni drtivá většina zaměstnanců nedosáhne. Výplata se nám tak snížila skoro o třetinu. Myslím, že většina zaměstnanců by uvítala benefity ve formě stravenek či multisport karty. Bohužel zatím nic takového nemáme*“. Účastník 8 doplňuje: „*Finančně se tato práce hodně změnila a již není tak ohromně lukrativní jako na začátku. Benefity nad rámec naší mzdy nemáme žádné, i když byly slibovány. Neustále se zvyšují nároky na výkon práce, ale snižuje se odměna pro nás*“. Polovina účastníků, tedy 5 z 10, se shoduje na tom, že jsou platové podmínky přijatelné a pro někoho jsou stále nadstandardní, avšak neexistenci benefitů nikdo nevyvrátil. Účastník 7 uvádí: „*Mzda je opravdu nadstandardní, benefity však žádné*“.

Následující otázka měla zjistit, **zda SE přijdou nastavené cíle spravedlivé a dosažitelné**. Všechny 10 účastníků se shodlo na tom, že jim spravedlivé nepřijdou. Podle účastníka 1 existují v pracovním výkonu SE rezervy, které by se daly minimalizovat tím, že se každý SE bude více snažit, avšak doplňuje: „*Bohužel když máme málo zákazníků, což neovlivníme, není na kom se snažit*“. Podle účastníků je splnění nastavených cílů nereálné, jak uvádí například účastník 5: „*Za poslední rok jsme ty cíle komplet všechny splnily jen jednou, což si nemyslím, že je v pořádku*“. Nesplnění nastavených cílů přímo ovlivňuje výši výplat SE. Účastník 10 uvádí: „*Je to velice demotivující a špatně nastavené. Je vidět, že se cíle neplní a lidé mají mnohem nižší peníze*“.

U následující otázky účastníci uvádějí, **jak dlouho pracují jako SE a zda se jim za tu dobu dostalo nějaké přímé osobní pochvaly za dobře vykonanou práci**.

Účastníci se věnují práci SE od 4 měsíců až po téměř 2 roky. Všechny 10 účastníků se shoduje, že za dobu jejich práce již dostali osobní pochvalu. Jeden účastník uvádí, že pracoval pod více supervizory a s každým má jinou zkušenost: „*Jako SE pracuji 8 měsíců. Po 4 měsících jsem přestoupila na jinou pobočku. Právě kvůli mému tehdejšímu nadřízenému. Když jsem pak pracovala pod jiným supervizorem, slýchávala jsem pochvalu klidně každý den, a ne jenom já, ale i kolegové*“. Účastník 4 potom uvedl: „*Pracuji pro IQOS skoro dva roky a pochválení za dobře odvedenou práci jsem skoro nedostala. Pokud přeci, nevyznělo to úplně motivačně a upřímně, ale jen jako povinnost – víme, musíme vás pochválit. Celé mi to přijde takové neupřímné*“. Má také pocit, že si jeho práce neváží nikdo kromě spokojených zákazníků a že je nahraditelný. Účastník 10 zmiňuje, že pochvaly sice slýchávají, ale ne příliš často, a že se v týmu chválí spíše mezi sebou.



Další otázka zjišťuje, **jaký mají SE postoj k sankcím, které jim hrozí za nedodržení pracovních povinností. Účastníci také sdělují, zda jim sankce přijdou motivační.** Účastníci vesměs existenci sankcí chápou. Rozumí tomu, že dodržování pravidel vizuálu sebe samých i celého stánku je při takovém druhu komunikačního kanálu důležité a má to smysl. Avšak občas jim sankciování přijde přehnané. Nesouhlasí se sankciováním například kvůli nefunkčnosti interních systémů, což nemohou ovlivnit.

Účastník 8 uvádí: *„Když člověk pracuje například v systému, který evidentně nefunguje správně, a následně jsou mu strženy peníze za něco, za co nemůže, nepřijde mi to úplně motivační. Pokud někdo nedodrží nějaké povinnosti, měla by nejprve být udělena nějaká výstraha a popřípadě poradit, jak to dělat správně. Teprve v opakovaných případech by měly být na pořadu dne sankce“.* S napomenutím a výstrahou před samotným sankciováním souhlasí i účastník 9: *„Chápu, že vedení chce, aby stánek i zaměstnanci vypadali dobře. Podle mého názoru je však lepší zaměstnance upozornit a ne hned dávat finanční sankce. K těm bych přistoupila až po dalším nerespektování příkazu“.* 2 z 10 účastníků se sankciováním nesouhlasí vůbec. Jeden z nich vnímá sankce jako podnět vyvolávající strach, který podle něj není motivující.

Následující otázka má zjistit **názor SE na aktuální uniformy.** Účastníci uvádějí, jak se v uniformách cítí a co by případně změnili. Na otázku týkající se uniform byly zaznamenány z celkem 10 reakcí dvě spíše pozitivní. Zmíněné reakce jsou od účastníka 3: *„Líbí se mi pánské, dámské bych volila trochu jiné“* a účastníka 7: *„Uniforma se mi nejprve nelíbila, ale nakonec je docela pohodlná, rozhodně více, než předešlé“.* Účastník 8 tvrdí, že se mu sice uniforma nelíbí, ale je docela pohodlná. Zbytek účastníků s uniformou není spokojeno, dokonce zaznělo, že *„je odporná“.* Podle odpovědí účastníků vyšlo najevo, že se uniforma sezónně mění. Účastník 9 uvádí: *„Pro ženy je moc mužná a nelichotivá postava. Několik zákazníků o tom samo začalo mluvit“* a účastník 10 doplňuje: *„Uniformu bohužel musí vybírat člověk, který si neuvědomuje, že ne každá postava je stejná a schopna nosit určitý styl oblečení. Bohužel s novou uniformou snad pokaždé přichází jen zklamání“.*

V další otázce byli účastníci tázáni, **zda se od nich vedení snaží získat zpětnou vazbu o tom, jak jsou v práci spokojeni.** Čtyři účastníci uvedli, že takovou snahu ze strany vedení nezaznamenali. Ostatní účastníci uvedli, že se vedení snaží získávat zpětnou vazbu, avšak také vyjádřili určité pochybnosti. Tyto pochybnosti se týkají toho, že vedení po získání negativní zpětné vazby s takovou informací dále nepracuje. Účastník 4 uvádí: *„Občas se někdo zeptá, jak se máme, ale opět z toho cítím jen povinnost se zeptat. Většina našich podnětů není brána vážně. Člověk se snaží přinést z terénu nějaké zpětné vazby, ale přijde mi, že k tomu nikdy nikdo nepřihlíží. Nemám pocit, že by vedení skutečně zajímalo, jak se nám v práci daří a jaké bychom měli třeba návrhy“.* Účastníci mají pocit, že vedení jejich náměty a připomínky přehlíží a nepřikládá jim žádnou váhu.

V další otázce měli účastníci uvést, **co je v práci nejvíce motivuje a co na ní mají nejraději.**

Osm účastníků jako největší motivátor v práci uvádí své kolegy, spokojené zákazníky, nebo obojí. Dva účastníci mají na práci nejraději to, že mohou lidem ukázat „zdravější“ formu užívání nikotinu a předávat jim své znalosti. Účastník 7 uvedl: *„To, že měním svět. A věřte tomu, že to není fanatický proslov. IQOS miluju a ráda své znalosti předávám dalším lidem a měním tím obvyklé povědomí o tabáku“.*

Dva účastníci uvedli, že v dřívějších dobách pro ně byl velkou motivací vysoký finanční výdělek, což už aktuálně neplatí. Nikdo z účastníků neuvedl žádný motivační faktor vedoucí z vedení firmy.

Účastník 4 uvádí: *„Bohužel motivace nepřichází od vedení ani z PMI, to spíše naopak. Myslím, že to takto vnímá více lidí, že vlastně naši motivaci si tvoříme sami mezi sebou“.*

V následující otázce měli účastníci naopak uvést, **co je v práci nejvíce demotivuje**. Odpovědi na tuto otázku se u 9 z 10 účastníků týkaly finanční stránky práce. Velký problém shledávají ve změnách ve variabilní složce mzdy, která se váže na nově nastavené a podle účastníků nedosažitelné cíle. Účastníkům nevyhovují neustále se měnící platové podmínky, chybné sumy reálně převzatých výplat nebo neexistence benefitů. Účastník 10 uvádí: *„Neustálý problém s výplatou, pohyblivou složkou, nesplnitelnými cíli a možná přehnaná pravidla jako barva laku na nehtech, náušnice, náramky atp.“*. Dalším problémem je samotný fakt toho, že vedení na jejich nespokojenost s výše uvedeným nereaguje tak, jak by si představovali. Účastníci uvádějí: *„Fakt, že vedení nezáleží na tom, že jsme všichni nespokojení“*, *„nelíbí se mi jednání některých z vedení“*, *„demotivuje mě jednání vedení z agentury i PMI“*, nebo *„finanční ohodnocení a bezohlednost vůči zaměstnancům“*. Dva účastníci také uvádějí, že je demotivují negativní a nepřijemní zákazníci.

Následující téma dotazování se zaměřovalo na **spokojenost SE se svým přímým nadřízeným (supervizorem nebo manažerem)**. Účastníci měli také uvést, zda jim něco v přístupu jejich přímého nadřízeného vadí, či naopak, zda něco oceňují. 5 z 10 účastníků jsou s přístupem svých přímých nadřízených spokojeni. Oceňují vstřícnost a ochotu směrem k SE nebo přiměřené delegování práce. Jeden účastník, který je také spokojen, uvedl, že by ocenil častější motivování týmu. Druhá polovina účastníků je nespokojená a ke svým přímým nadřízeným má komentáře typu: *„Za mě si dělají, co chtějí a jak se jim to hodí. Vůbec neberou ohledy na nás, hrajou si svoji hru“*, *„supervisor by měl být pro nás ten, co je s námi a nejedná o nás bez nás“* a jeden účastník dokonce uvedl: *„Vadí mi, že není v práci, kdy má, není převlečen a mnohdy nám podstatné informace ani nesdělí. Mnoho věcí neví a odkazuje nás na jiné, kteří ovšem tvrdí, že to vědět má a oni na to nemají čas“*.

Další otázka zjišťuje, **zda mají účastníci pocit, že jejich přímý nadřízený stojí pevně za svým týmem a hájí jeho zájmy**. Zde opět polovina účastníků uvedla, že ano.

Účastník 10 uvádí: *„Ano, myslím, že za námi stojí, i když samozřejmě občas dochází k situacím, kdy bych čekala, že se zachová jinak, například nedávné převedení naší kolegyně na jiný stánek bez jejího souhlasu“*. Druhá polovina tvrdí, že ne. Účastník 6 uvádí: *„Vůbec, náš SV stojí s nadřízenými, a když se ozýváme sami, ještě nás krotí“*. Účastník 8 potom: *„Jak v čem a jak s kým“*.

Následující otázka pro účastníky zní: **„Jste vlastníkem IQOS zařízení? Pokud ano, jste s ním spokojeni? A jak se Vaše osobní zkušenost s produktem odráží ve Vaší práci?“** 8 z 10 účastníků jsou sami uživateli IQOS zařízení a shodují se na tom, že se to v jejich komunikaci se zákazníkem pozitivně odráží. Mohou se zákazníkovi sdílet svůj příběh s IQOS. Produkt, který prezentují, velmi dobře znají, což umožňuje efektivnější představení produktu zákazníkovi, a své zkušenosti také využívají při odhadování příčin reklamací. Dva účastníci jsou nekuřáci/neuživatelé a tudíž IQOS nevlastní. Jeden z nich uvádí:

*„Vlastníkem nejsem, nicméně rozumím elektronice a IQOS je poměrně jednoduché, ale zároveň spolehlivé zařízení“*. Druhý účastník uvedl: *„Občas je to v práci na škodu, neboť nemůžu zákazníkům zkusit zařízení při reklamaci“*. Účastníci, kteří IQOS vlastní, jsou s produktem velice spokojeni nehledě na fakt, že jeho prezentace a prodej je náplní jejich práce.

Dále bylo autorčíným záměrem zjistit, zda účastníci za dobu svého pracovního poměru **zažili nějaký teambuilding či firemní akci**. 9 z 10 účastníků uvedlo, že ne. Jeden účastník uvedl: *„Jednou jsme si byli po práci sednout, aby nám vedení sdělilo nějaké změny“*. Další potom: *„Veškeré takové akce si organizujeme sami ve svém volném čase. Nemyslím si, že se to dá brát jako oficiální teambuilding“*.

V předposlední otázce byli účastníci vybídnuti ke jmenování jedné věci, která by zvýšila jejich motivaci v práci. 7 účastníků z 10 uvedlo, že by byli motivováni vyšším finančním ohodnocením, na což se vážou nastavené cíle a variabilní složka mzdy.

Nastavení dosažitelných cílů by ocenili 4 účastníci stejně tak, jako dlouho očekávané a stále neexistující benefity. Jeden účastník by se cítil více motivován, kdyby se mu dostalo častější pochvaly.

Poslední otázka zněla: „Napadá Vás ještě nějaký další poznatek, který by mohl být důležitý pro cíle tohoto výzkumu, a chtěli byste se o něj podělit?“. Zde účastník 2 uvedl: „Přála bych si změnu v komunikaci nadřazených vůči SE“ a účastník 9 uvádí: „Vyměnit agenturu MAX promotion a sehnat schopnou účetní. A ráda bych podotkla, že nejsme roboti, nebudeme trpět diktátorské podmínky“. Zbytek účastníků souhlasil s tím, že vše podstatné už v průběhu diskuze padlo.

### 3.3 Shrnutí a formulace doporučení

V následující podkapitole bude zformulováno shrnutí na základě výsledků z kvantitativního dotazníkového šetření a ze skupinového rozhovoru focus group na téma osobní prodej produktu IQOS ve firmě Philip Morris. Navržená doporučení v následující podkapitole se týkají oblastí, které disponují určitou rezervou. Shrnutí získaných informací a také navržená doporučení jsou formulována s ohledem na informace získané z teoretické části a také z rozhovoru s regional direct retail manažerkou, paní Menderovou (viz příloha 1).

#### 3.3.1 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se úspěšně zúčastnilo celkem 495 respondentů, z nichž bylo 75 mužů a 420 žen, a to ve věku 18-61+ let. Největší skupinou respondentů byly ženy ve věku 18-30 let. Z celkových 495 respondentů svou zkušenost sdílelo 232 z pražských prodejen IQOS a 263 z prodejen mimo Prahu.

Ze zákaznického pohledu je osobní prodej produktu IQOS v pražských i mimopražských prodejnách vcelku dobře zvládnutou disciplínou. V určitých aspektech osobního prodeje se z pohledu zákazníka vyskytují jisté nedostatky.

Nejčastěji se produkt IQOS do povědomí dospělých kuřáků dostává na základě doporučení z rodiny nebo od známých. Dalším častým podnětem je, že lidé vidí IQOS u jiných lidí, a to v nich vzbudí zvědavost se o produktu dozvědět více. 3,4% respondentů zaujala samotná prodejna a díky tomu zjistili, co IQOS je, a stejné procento se o IQOS dozvědělo ze společenské události, jako je KVIFF nebo Designblok. Fakt, že lidé IQOS svým známým a rodině doporučují v takové míře, je ukazatelem dobré kvality produktu a zákaznické spokojenosti s produktem.

Nejčastějším důvodem návštěvy IQOS prodejny je právě pořízení IQOS zařízení či osobní seznámení s produktem. Méně častým důvodem je potom získání informací. 6,5 % šlo koupit IQOS jako dárek, 5,9 % navštívilo prodejnu, protože je zaujala, a 3,23 % šlo na prodejnu reklamovat zboží. Výjimečně se také stane, že si zákazníci spletou IQOS prodejnu s prodejnu jiného druhu zboží.

Jedním z cílů POP komunikace je zaujmout zákazníka a získat si jeho pozornost. Respondenti nejčastěji uváděli, že kromě vědomí, že jde právě o IQOS, jejich pozornost nejvíce přitáhlo vystavené zboží a způsob jeho vystavení. Pouze 14,2 % respondentů zaujal vzhled prodejny či samotný personál prodejny. Kromě neutrálního názoru na vzhled prodejny respondenti nejčastěji shledávali prodejnu moderní, čistou a atraktivní. Pouze 2,63 % uvedlo, že se jim prodejna nelíbí.

Také 1 % respondentů uvedlo, že si všimlo nečistot, jež nešly přehlédnout, jako je špinavá podlaha, vitrina, či dřevěné plochy. Dá se tedy říct, že personál velmi dobře dbá na čistotu prodejní plochy, což je také součástí jejich hodnocení.

V průběhu samotné návštěvy prodejny respondenty nejvíce zaujal způsob komunikace prodejců a způsob vystaveného zboží na prodejně (46,3 %). Dále respondenty zaujala možnost si produkty ihned vyzkoušet (44,8 %). Častou volbou bylo také chování personálu.

Samotná atmosféra prodejny, která je při osobním prodeji velice důležitá, byla pro většinu respondentů (66,9 %), kromě neutrálních názorů, příjemná a přátelská. Jen 3 % respondentů uvedlo, že na prodejně cítili napětí či stres a kvůli tomu se cítili nekomfortně. **Nepříjemnou atmosféru cítili lidé, kromě mimopražských prodejen, nejčastěji na Chodově a Novém Smíchově.**

Když zákazníci předem plánují prodejnu navštívit, komplikace při hledání prodejny v OC by jim mohla pokazit náladu a celkový dojem z návštěvy. Pro respondenty, kteří svou návštěvu prodejny IQOS plánovali, bylo většinou snadné prodejnu v obchodním centru najít (65,3 %). Největší problém s nalezením prodejny v Praze měli respondenti s prodejnou v OC Westfield **Chodov** (7x) a dále s **mimopražskými prodejny** (13x).

Prodejci IQOS prodejen také nesmějí své zákazníky nechat příliš dlouho bez povšimnutí. Při příchodu na prodejnu si většiny respondentů personál všiml téměř ihned, nebo do pěti minut, což je stále přijatelné. Nejčastěji respondenti na pozornost prodejců čekali déle než 5 minut v prodejně na pražském **Zličíně** (5x) a dále v prodejnách mimo **Prahu** (6x).

Úspěch uzavření obchodu také ovlivňuje to, v jaké fázi rozhodovacího procesu zákazník je ještě předtím, než prodejnu navštíví.

53,8 % respondentů bylo před prvotním nákupem IQOS zařízení téměř rozhodnutých, nebo si byli naprosto jisti, že si IQOS pořídí. Zbytek respondentů (24,3 %), kteří IQOS vlastní, před svým rozhodnutím potřebovalo získat více informací, či si nebyli jisti a moc tomu nevěřili. Z respondentů, kteří potřebovali více informací (celkem 169), nebo si nebyli jisti a nevěřili tomu, bylo **pouze 6**, které nakonec přesvědčil prodejce na prodejně. Pro zbytek takových respondentů byly hlavním motivem negativní skutečnosti spojené s kouřením cigaret, či je ovlivnilo jejich okolí. Celkově pro všechny respondenty vlastníci IQOS byly největším motivem negativní důsledky spojené s kouřením cigaret (61,01 %). 28,08 % respondentů k nákupu IQOS zařízení podnítilo jejich okolí a **pouze 2,4 %** z respondentů vlastníci IQOS uvedlo, že je k nákupu přiměl přístup prodejce nebo informace, které jim prodejce poskytl. To však neznamená, že je chyba na straně prodejce, jelikož člověk, který je z nějakého důvodu předem ovlivněn a inklinuje ke koupi zařízení, nemusí být nutně na prodejně přesvědčován o výhodnosti jeho koupě.

Jedním z cílů osobního prodeje produktu IQOS je přesvědčit dospělého kuřáka k tomu, aby kompletně přešel na IQOS nebo úplně opustil užívání či kouření tabáku. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ani ne polovina (47,7 %) respondentů opravdu užívání IQOS neprokládá kouřením cigaret. Téměř třetina respondentů si cigaretu zapálí jen výjimečně k nějaké speciální události, což by se ještě dalo vnímat jako únosné. **20,41 % respondentů vlastníci IQOS** však buď kombinuje, nebo dokonce vlastní IQOS pouze jako doplněk k cigaretám. Tato skutečnost nekoresponduje s cíli firmy a je zde tak prostor pro zdokonalení.

Co se týká samotných prodejců, tak z dotazníku vyplynula většinou pozitivní zpětná vazba. Nejčastěji respondenti uváděli, že byli prodejci milí, přátelští a lidští (68,9 %). Prodejci byli podle 39,6 % respondentů komunikativní, pokládali dotazy a chtěli znát zákazníkův postoj. Pouze 4,4 % respondentů podalo negativní zpětnou vazbu a uvedlo, že byl prodejce arogantní, nepříjemný, odsekával, nebo se zákazníkem neřešil problém tak, jak by si představoval.

Negativní recenze se nejčastěji týkaly (kromě mimopražských prodejen) **Chodova a Nového Smíchova. Na třetím místě je potom s negativní zpětnou vazbou na prodejce Zličín.**

Profesionální vystupování prodejců bylo téměř na 100 %. Pouze 6,6 % uvedlo spíše neprofesionální až vůbec ne profesionální jednání, které se **nejčastěji týkalo Chodova a Nového Smíchova** a následně Černého Mostu a Zličína.

U otázky zkoumající, jak prodejci zvládají identifikovat potřeby svých zákazníků, 55,6 % respondentů uvedlo, že jim prodejce poskytl přesně ty informace a řešení, které potřebovali, a 36 % zvolilo možnost „spíše ano“. 8,5 % respondentů uvedlo, že prodejce spíše, nebo vůbec nedokázal identifikovat zákaznickou potřebu a navrhnout vhodná řešení. Taková situace nastala nejčastěji **v prodejnách mimo Prahu**. Z pražských prodejen se nejčastěji objevil **Chodov a Černý Most**. Zde by prodejci měli zapracovat na profilingu zákazníků.

U otázky, zda v případě vyjádření obav a pochybností prodejce dokázal poskytnout vhodné argumenty a informace, 58,4 % uvedlo, že ano a že je prodejce svými argumenty přesvědčil. Pouze 2,2 % uvádí, že jim prodejce potřebné informace a argumenty nepodal. Z pražských prodejen taková situace nastala nejčastěji **na Chodově a o něco méně často na Novém Smíchově**. Celkově se téměř 100 % respondentů od prodejců dozvědělo všechny nebo téměř všechny potřebné informace. 2 % respondentů se na prodejně nedozvěděla většinu informací, kvůli kterým prodejnu navštívili. Potřebné informace nebyly poskytnuty **nejčastěji na Chodově a na Zličíně**.

V osobním prodeji je důležité nevyvíjet na zákazníka nátlak tak, aby se cítil nekomfortně. Při komunikaci s prodejcem se respondenti z 87,4 % necítili pod tlakem. 12,5 % se spíše či úplně pod tlakem při komunikaci cítilo. Kromě mimopražských prodejen podle dotazníkového šetření prodejci nejvíce vyvíjejí tlak na zákazníky **na Chodově a Novém Smíchově**.

Z teoretické části práce je známo, že úspěšný prodejce nikdy nepomlouvá konkurenci, a už vůbec ne před zákazníkem. V dotazníkovém šetření 6,7 %, tedy 33 respondentů, hanlivé řeči o konkurenci ze strany prodejců IQOS slyšelo. Taková situace by však neměla nastat v žádném případě. Respondenti pomluvy konkurence zaznamenali kromě mimopražských prodejen nejčastěji **na Chodově**.

Sama paní Menderová v rozhovoru uvedla, že dresscode prodejců dotváří celkový dojem prodejního místa.

Jedním z cílů dotazníkového šetření bylo tedy zjistit, jak na dresscode pohlížejí zákazníci. Kromě čistě pozitivních ohlasů 14,7 % respondentů uvedlo, že není špatný, ale zvolili by něco jiného. 3,4 % respondentů projevilo negativní názor na aktuální dresscode prodejců. Celkově tak dresscode na zákazníky působí dobře, avšak je zde část z nich (zhruba třetina), kteří by volili jinou uniformu prodejců, což **může být bráno jako podnět ke změně**.

Součástí hodnocení prodejců je mimo jiné provedení guided trial (dále jen GT) s novým zákazníkem. Z celkového počtu bylo 62,4 % respondentů, kteří svůj první IQOS pořizovali přímo v IQOS prodejně, 20,4 % z nich uvedlo, že GT neproběhl. Neprovedených GT je zhruba 1/3 z celkového počtu prvních nákupů zařízení, což lze brát jako určitý nedostatek. GT se podle respondentů neprovádějí nejčastěji **na Chodově, Černém Mostě a na třetím místě byl Nový Smíchov**.

Prodejny IQOS se od ostatních prodejen liší především nadstandardní ponákupní péčí o své zákazníky.

PMI také nově zařadilo tzv. navolávání, kdy prodejci opakovaně telefonují novým zákazníkům, kteří si v nedávné době pořídili svůj první IQOS, nebo si zařízení zapůjčili na zkoušku. PMI se tak snaží nové uživatele podpořit a motivovat v době změny životního stylu (opuštění cigaret).

Pouze malá část (9,3 %) ponákušní péči vnímá jako přehnanou či zbytečnou. Kromě pozitivních a neutrálních názorů bylo v dotazníku 21,6 % respondentů, kterým telefonáty vadí a jsou jim nepříjemné, a to i přes jejich dobrý úmysl.

Většina zákazníků je s ponákušní péčí včetně telefonátů spokojena, avšak je zde malá část, kterou zejména telefonáty obtěžují. Je tedy na pováženu, zda telefonní **hovory zákazníkům nějakým způsobem nevyselektovat.**

Jedním z ukazatelů úspěšnosti prodejního místa jsou nově registrovaní uživatelé, a to včetně těch, kteří se stali registrovaným zákazníkem na základě doporučení od známých či rodiny. Většina respondentů považuje osobní návštěvu prodejny za nejvhodnější cestu k pořízení IQOS zařízení či získání informací a osobní návštěvu by dospělému kuřákovi uvažujícím o IQOS doporučila. 1,8 % respondentů by však spíše či určitě osobní návštěvu nedoporučilo. Názor těchto respondentů vychází ze špatné zkušenosti nejčastěji z prodejen (kromě mimopražských) **na Chodově a Novém Smíchově.**

Dotazníku se zúčastnilo několik respondentů, kteří využili možnosti doplnit své postřehy a připomínky. Tyto připomínky se týkaly např. přehnané snahy prodejců, která na zákazníky působí nepřírodně a někdy až nepříjemně.

Dále se respondentům nelíbí čas, který stráví čekáním na prodejnu, či nedostatek soukromí, jelikož prodejny v obchodních centrech jsou v podobě stánku na chodbě. Respondenti si také stěžují na arogantní či nepříjemné prodejce. V připomínkách se také objevila stížnost na konkrétní prodejnu **v OC Chodov, která je podle dotazníkového šetření nejčastějším původem připomínek. Hned po Chodově je OC Černý Most.**

V celkovém hodnocení návštěvy prodejny 60,2 % respondentů hodnotilo svou návštěvu známkou 1 a 2. Respondenti nejhůře hodnotili (kromě mimopražských prodejen) prodejny **na Novém Smíchově a na Chodově. Na třetím místě z nejhůř hodnocených návštěv prodejny byly Letňany.**

V souhrnném pohledu na výsledky dotazníkového šetření respondenti nejhůře hodnotili prodejnu (kromě těch mimopražských) v OC Westfield Chodov. Na druhém místě s nejhůřší zákaznickou zpětnou vazbou byla prodejna v OC Nový Smíchov.

### **3.3.2 Shrnutí výsledků focus group**

Sales experti (dále jen SE) od svých zákazníků slyšávají především pozitivní recenze na předchozí návštěvy IQOS prodejen. Četnost i obsah negativních recenzí zhruba odpovídá výsledkům dotazníkového šetření. Ne vždy je však v silách prodejce zaručit zákaznickou spokojenost. SE často spatřují původ zákaznické nespokojenosti v infolince či IQOS partnerech, jelikož jim tyto dva komunikační kanály podávají nesprávné či nekompletní informace. V zájmu firmy je tedy sjednotit všechny komunikační kanály tak, aby k takovým situacím nedocházelo. Ze skupinového rozhovoru vyšlo najevo, že mezi sebou prodejny nesoupeří a není zde žádná nezdravá rivalita. Prodejní týmy se mezi sebou podporují a pomáhají si v obtížných situacích.

Účastníky ještě před zahájením pracovního poměru na nabídce práce nejvíce zaujalo nadstandardní finanční ohodnocení a samotná netradiční náplň práce, která se zdála být na úrovni.

Pro většinu SE práce naplnila očekávání, avšak někteří z nich už práci tak atraktivní neshledávají. Důvodem jejich nespokojenosti jsou především časté změny, a to zejména jejich čistých mezd. Změnila se totiž hlavně variabilní složka mzdy, která se váže na nastavené KPI cíle a díky které mohli SE dosahovat vyšších výdělků. V minulosti byli SE se svou výplatou spokojeni, avšak aktuálně polovina z nich spokojená není.

To může být dáno rozdílnou délkou pracovního poměru. SE, který nastoupil za „horších“ podmínek, nemá s čím srovnávat, a tak je s podmínkami spokojený. Z rozhovoru vyšlo najevo, že systém benefitů pro zaměstnance vůbec neexistuje i přes skutečnost, že jim benefity byly přislíbeny. SE mají pocit, že se na ně zvyšují nároky, nastavené cíle jsou nedosažitelné a nespravedlivé, a to je pro ně spolu s neexistujícím systémem benefitů velice demotivující. SE také nezažívají téměř žádné teambuildingy vedené přímým nadřízeným.

Každý SE byl za svou dobu pracovního poměru osobně pochválen. Účastníci by však ocenili, kdyby byla osobní pochvala za dobře vykonanou práci častější, nestrojená a upřímná.

Sankcím za nedodržení pracovních povinností (dresscode, čistota pracovního místa atd.) účastníci rozumí a většina s nimi souhlasí, avšak občas jim sankcionování přijde nespravedlivé zejména u věcí, které nemohou ovlivnit (výpadky systému). Účastníci by však před samotným sankcionováním (snižováním mzdy) upřednostnili výstrahu, aby měli šanci svou chybu napravit tak, aby se neprojevila na mzdě.

Zúčastněným SE se jejich uniformy spíše nelíbí a nejsou s ní spokojeni. 3 z 10 SE shledávají svou uniformu nevzhlednou, ale pohodlnou. Většinou se však SE ve své uniformě necítí dobře, jelikož si myslí, že jim typ zvoleného oblečení nesluší. Dokonce vyšlo najevo, že je na nevzhledné uniformy upozorňují samotní zákazníci. Jelikož se uniformy sezónně mění, SE se obávají, jaké uniformy dostanou na letní sezónu.

Ze skupinového rozhovoru vyšlo najevo, že se vedení nějakým způsobem snaží získávat zpětnou vazbu o spokojenosti svých SE. 4 SE však uvedli, že takovou snahu ze strany vedení nezaznamenali. SE navíc pochybují o efektivnosti poskytování zpětné vazby, jelikož s jejich zpětnou vazbou vedení dále nepracuje a nic se na základě jejich zpětné vazby neřeší. Mezi SE panuje dojem, že se vedení firmy pouze na oko tváří tak, že je spokojenost zaměstnanců zajímavá, a cítí se být přehlíženi.

Pro SE jsou největším motivátorem v práci jejich kolegové, pracovní tým, samotná spokojenost zákazníků a jejich edukace o tabáku a nové variantě jeho užívání. Nikdo ze zúčastněných SE se necítí být nějakým způsobem motivován ze strany firmy. SE se v práci motivují mezi sebou.

Největším důvodem demotivace SE je finanční stránka práce. SE vadí neustále se měnící platové podmínky, a to především variabilní složky mzdy. Zde vidí opět problém s nově nastavenými KPI cíli a neexistencí benefitů. Dalším finančním problémem jsou časté chyby v sumách ve výplatní pásce. Důvodem demotivace SE je také přístup vedení, který vyvolává dojem nezájmu o spokojenost SE. Některé účastníky také demotivují nepřijemní a arogantní zákazníci, což je ale při takovém druhu práce běžná skutečnost.

Co se týká spokojenosti SE se svým přímým nadřízeným, účastníci se dělí do dvou skupin. Jedna skupina je s přístupem svých přímých nadřízených spokojená a tento přístup oceňuje. Tito účastníci mají též pocit, že jejich přímý nadřízený stojí pevně za svým týmem a hájí jeho zájmy. Jeden účastník uvedl, že pouze občas dojde k situaci, kdy se takto přímý nadřízený nezachová. Druhá skupina už tolik spokojená není. Těmto účastníkům vadí například zneužívání pravomocí a nedodržování pracovních povinností jejich přímým nadřízeným. Někteří SE mají pocit, že má jejich přímý nadřízený blíže ke straně vedení firmy a že dostatečně nestojí za svým týmem a jeho zájmy nehájí.

Téměř všichni účastníci vlastní produkt IQOS a jsou s ním velice spokojeni. To se pozitivně odráží v jejich práci. Zákazníkům produkt mohou lépe přiblížit na základě svých zkušeností a také lépe zvládají identifikaci případných komplikací produktu.

V celkovém pohledu na výsledky focus group vyšlo najevo, že jsou SE ve velké míře demotivováni. Jejich demotivace pramení z neuspokojivého systému odměňování, benefitů, a také z celkového přístupu vedení firmy, případně jejich přímých nadřízených.

SE mají na své práci nejraději své kolegy a spokojené zákazníky, kteří jsou také původem veškeré motivace. SE vedení firmy nedůvěřují a považují ho za nepřítele. Účastníci si přijdou nedocenění, nahraditelní a nedůležití. Vedení se podle všeho nesnaží nespokojenost svých zaměstnanců řešit, což může vést k větší míře fluktuace zaměstnanců (Štěpán, 2016), která by mohla mít na firmu negativní dopad v podobě ztráty finančních prostředků, ztráty know-how, ztráty zákazníků, ale také poškození pověsti dobrého zaměstnavatele. Dalším negativním důsledkem dlouhodobé nespokojenosti zaměstnanců je snížení jejich pracovního výkonu. Pokud se SE, kterému přijdou nastavené cíle nedosažitelné, smíří s výší fixní mzdy bez variabilní složky, nebude se snažit cíle splnit. Tím pádem může dojít k celkovému nedosažení nastavených firemních cílů. Nespokojenost zaměstnanců se může přenést také na zákazníky, kteří díky jejich pasivnímu přístupu a demotivaci mohou být nespokojeni s komunikací na prodejně. Cílem značky IQOS je působit profesionálně, moderně, designově, ale hlavně velmi kvalitně a na úrovni. Taková komunikace na prodejně je tak více než nežádoucí.

V zájmu firmy je tedy začít přikládat spokojenosti zaměstnanců přiměřenou váhu tak, aby nedošlo ke zmíněným důsledkům přehlížení jejich nespokojenosti. V případě, že kvůli demotivaci a nespokojenosti nebude komunikace prodejců kvalitní, se tento fakt následně odráží v celkové úspěšnosti nejen samotných POS prodejen, ale také komunikačního kanálu osobního prodeje jako celku. POS prodejny mají dát zákazníkovi podnět pořídit si nabízené zboží právě v daný okamžik. POS prodejny představují celý komplex prvků působících na zákazníkovo nákupní rozhodování, avšak komunikace na osobní úrovni probíhá právě s prodejci, kteří tak mají největší vliv na výsledek momentálního rozhodnutí daného zákazníka. Současná situace „firma vs. zaměstnanci“ může být dána tím, že Philip Morris je nadnárodní celosvětová společnost, tedy korporát.

### **3.3.3 Navržená doporučení**

V této kapitole autorka navrhuje vhodná doporučení ke zlepšení. Doporučení se týkají oblastí osobního prodeje produktu IQOS ve firmě Philip Morris, které disponují určitými nedostatky. Navržená doporučení se z velké části týkají spokojenosti a motivace prodejců, což může působit jako odklonění od tématu. Autorka však po vyhodnocení výzkumných metod shledala nespokojenost a demotivaci prodejců jako zásadní příčinu nedostatků dílčích oblastí osobního prodeje. Doporučení se týkají především pražských prodejen IQOS v obchodních centrech. IQOS má také svůj butik (IQOS store) na Náměstí Republiky a na Chodově (kde je v OC i samostatný stánek), a tak se případné odhady nákladů budou týkat také těchto prodejen, i když nebyly předmětem dotazníkového šetření. Navržená doporučení se obsahově týkají i mimopražských prodejen, u kterých však není znám přibližný počet zaměstnanců, a proto do případných nákladových odhadů nejsou započítány. V Praze je 5 IQOS prodejen (stánků) v OC a 2 butiky (story). Všechny prodejny mají (zhruba) v průměru 10 sales expertů + supervizora či manažera.



### **Doporučení ke školení sales expertů:**

Kromě úvodního a příležitostného školení by sales experti měli absolvovat pravidelný trénink zaměřený na žádoucí vlastnosti a dovednosti prodejce. Takový trénink by se dal pojmout jako kurz s názvem „Jak být dobrým sales expertem“.

Z výsledků dotazníkového šetření je zjevné, že by sales experti měli trénovat svou prodejní profesionalitu, jako je asertivita,(ne)vyvíjení nátlaku na zákazníka, pravidla, jak se chovat, když je zákazník nepříjemný, přiměřená snaha o prodej a také jak efektivně poznat svého zákazníka (profilování).

Další částí kurzu by bylo vysvětlení důvodů, proč nepomlouvat konkurenci, proč se vyhnout jumpingu, proč nenechat zákazníka bez povšimnutí. Součástí tréninku by potom byl také správný a úplný guided trial – odůvodnit, proč je pro nové uživatele důležitý a musí proběhnout, a jak má správně vypadat.

Kromě zmíněného obsahu by se účastníci učili také ostatním prodejním schopnostem a dovednostem, jako je správná komunikace, koncentrace, práce s informacemi, organizace času a práce, řešení konfliktů a vyjednávání, adaptace a přijímání změn, či tvořivost a vynalézavost. Pro efektivitu a atraktivitu takového tréninku v podobě kurzu by měla celá událost proběhnout mimo pracoviště na neznámém, neutrálním a netradičním místě. Jako ukázka takového místa byly vybrány následující prostory (obrázek 3 a 4): Obývací na Proseku a Loungeroom na Novém Městě v Praze.

Obrázek 3 Loungeroom



Zdroj: meatspace.cz, 2020

Prostor s názvem Loungeroom je velice netradiční, kreativní a navíc působí neformálně, což by mohlo účastníkům kurzu navodit dobrou a tvůrčí náladu.

Další ukázkou navrhovaného netradičního prostoru je Obývací v Praze na Proseku (viz obrázek 4).

Obrázek 4 Obýtvák



Zdroj: meatspace.cz, 2020

Prostor Obýtvák je opět zcela netradiční a neformální. Atmosféra kurzu by tak mohla být velice příjemná a uvolněná.

Pro další vylepšení netradičnosti kurzu je navrhováno udělení certifikátu, kterým by si zaměstnanci pro budoucí zaměstnání mohli obohatit svůj životopis. Certifikát by byl pod záštitou firmy Philip Morris, která má v ekonomickém a obchodním světě dobré jméno, a tak by certifikátu případné firmy udělovali patřičnou váhu. Pro získání certifikátu by účastníci museli splnit závěrečnou zkoušku z prodejních schopností a dovedností.

Kurz by, kromě interních pracovníků, vedl také odborník na prodejní schopnosti a dovednosti, který by do kurzu vnesl jiný pohled na problematiku a jiné techniky trénování prodejních schopností a dovedností.

Pokud by takový trénink (kurz) probíhal častěji než 1x pro každého SE, kurz by byl rozdělen do dvou částí, aby ti, co už certifikát v minulosti získali, mohli odejít dříve.

Finanční náklady by se týkaly pronájmu prostor, občerstvení, školitele, interních školících pracovníků a vyhotovení případných certifikátů. Při odhadování finančních nákladů (tabulka 3) se počítá s celkovým počtem 15 osob/ 1 celý den školení. Jednoho kurzu se zúčastní max. 13 SE + odborný školitel a interní pracovník.

### **Odhad investovaných nákladů na inovativní školení SE:**

Tabulka 3 Odhad finančních nákladů na školení SE

<b>Nákladová položka</b>	<b>Cena vč. DPH</b>
Pronájem prostor	5.000 Kč
Odborný školitel	3.000 Kč
Interní pracovník	2.000 Kč
Občerstvení	2.000 Kč
Certifikáty	200 Kč
<b>Celkem</b>	<b>12.200 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **Doporučení ke školení supervizorů a manažerů**

Ze skupinového rozhovoru focus group vyšlo najevo, že ne vždy vedoucí pracovníci jednotlivých prodejen zvládají svoji funkci. Vedení týmu vyžaduje též určité znalosti, schopnosti a dovednosti. Vedoucí pracovníci v prodejnách IQOS mají problém se zneužíváním pravomocí, dodržováním pracovních povinností a také se samotným přístupem ke svému týmu. Vedoucí pracovníci by se měli vzdělávat formou školení/tréninku stejně tak, jako jejich SE.

Náplní jejich školení by byl, kromě jasného vymezení pracovních povinností a pravomocí, trénink vedení týmu. Obsahem tohoto tréninku by bylo např. delegování práce, umění motivovat, umění pochválit, umění konstruktivní kritiky, organizace práce, kreativita, schopnost dělat kompromisy, time management apod. Školení by bylo pojato jako kurz manažerských dovedností.

Prostory pro konání školení by měly být taktéž netradiční, neznámé a kreativní. Ukázka takových prostor viz obrázky 3 a 4 u předchozího doporučení.

Závěrem školení vedoucích pracovníků by byla zkouška, kdy při jejím úspěšném absolvování vedoucí pracovník získá taktéž certifikát z absolvování kurzu manažerských dovedností.

Pro efektivitu vzdělávání vedoucích pracovníků by byl najat externí odborník na školení manažerských schopností a dovedností.

Odhadované náklady počítají (tabulka 4), že se školení zúčastní max. 10 lidí.

### **Odhad investovaných nákladů na inovativní školení vedoucích pracovníků:**

Tabulka 4 Odhad finančních nákladů na školení vedoucích pracovníků

<b>Nákladová položka</b>	<b>Cena vč. DPH</b>
Pronájem prostor	5.000 Kč
Externí odborník	3.000 Kč
Interní pracovník	2.000 Kč
Občerstvení	1.500 Kč
Certifikáty	150 Kč
<b>Celkem</b>	<b>11.650 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Toto školení by mohlo být uskutečněno 1x do roka, jelikož se předpokládá, že fluktuace vedoucích pracovníků bude pouze výjimečná. Zdokonalení schopností a zlepšení přístupu vedoucích pracovníků by mohlo vést ke zvýšení spokojenosti prodejců a také k vyšší efektivitě práce na jednotlivých prodejnách.

### **Doporučení týkající se služeb pro zákazníky**

- V dotazníkovém šetření se projevilo, že mají někteří zákazníci **problém najít potřebnou IQOS prodejnu**. IQOS na svém e-shopu (cz.iqos.com, 2020) sice má mapu prodejen, avšak pouze takovou formou, kterou si zákazník může vyhledat sám v Google Maps.

- V Google Maps (2020) a na e-shopu IQOS (2020) byly také objeveny chyby. U prodejny v OC Černý Most se při vyhledání adresy prodejny zobrazí fotka nedaleké prodejny McDonald's drive. E-shop nabízí ve vyhledání prodejny funkci „zobrazit podrobnosti o prodejně“, která však po rozkliknutí hlásí error a zákazník se žádné informace nedozví. Autorčíným doporučením je tedy v první řadě opravit případné chyby v Google Maps a na e-shopu a dále doplnit podrobnou mapu prodejny přímo z prostředí obchodního centra, a to včetně fotografie prodejny a jejích okolních prodejen a také včetně podrobného popisu umístění prodejny. Stejně tak doplnit fotografie prodejen, které jsou mimo obchodní centra, popř. mimo Prahu.  
Příkladem, jak by takový popis umístění a fotografie prodejny měl vypadat, je k nalezení v příloze 5, která vyobrazuje webové stránky obchodního centra OC Letňany (2020).
- Jak se ukázalo, některým zákazníkům vadí nově zavedené **telefonní hovory** prodejců. Velká část zákazníků však takovou péčí oceňuje, nebo jim nevadí. Autorčíným doporučením je tedy vyselektovat hovory tak, aby zákazníci neobtěžovali. Smysluplné jsou hovory v případě zapůjčení zařízení, které probíhá před samotným zakoupením prvního zařízení, a tak je tato doba zápůjčky rozhodující. Když však zákazník absolvuje hovory s prodejcem už v době zápůjčky, je zbytečné, aby mu prodejce opět volal po realizaci nákupu prvního zařízení. Takovýto druh zákazníků by v seznamu dalších hovorů být neměl.  
Prodejci by také měli umět taktně, nenápadně a lidsky zjistit, zda zákazníka svými hovory obtěžují, či nikoliv a případně zákazníka ze seznamu hovorů odstranit. Tato dovednost by měla být zařazena do programu školení SE.
- Jedním ze zásadních problémů se ukázal být fakt, že **velká část IQOS uživatelů kombinuje, ve větší či menší míře, užívání IQOS s kouřením cigaret**. Jedním z cílů firmy je však kuřáky přimět k úplnému přechodu na IQOS. Firma tak musí své zákazníky nějakým způsobem motivovat k užívání výhradně HEETS náplní. Reklama na tabák je však vzhledem k legislativě velice komplikovaná. Autorka tedy navrhuje následující řešení:

Firma by mohla vyhlásit spotřebitelskou soutěž, kde by byl každý poctivý uživatel IQOS zařízení odměněn. Soutěž by tak zároveň podpořila prodej tabákových náplní. Do krabičky tabákových náplní HEETS by firma vložila letáček s unikátním kódem stejně tak, jako se do krabiček vkládají letáčky s novinkami. Každý zaregistrovaný IQOS uživatel má na e-shopu svůj profil, kam by do speciální sekce opsal (či naskenoval pomocí chytrého telefonu) unikátní kód z letáčku v krabičce HEETS, popřípadě z kartonu. Řekněme, že průměrný kuřák vykouří 1 krabičku za 2 dny, ale jsou i slabší/silnější kuřáci. Ještě před samotným zapojením do soutěže by, bez předešlých informací, o co se vůbec jedná, uživatel do profilu uvedl, jak dlouho mu krabička vydrží, což by pak bylo směrodatné při vyhodnocení, zda podváděl, či nikoliv. Dalšími potřebnými údaji by bylo datum, čas a místo zakoupení. Uvedené údaje by sloužily k odhalení případného podvádění uživatelů (ten, kdo si koupí karton, si pravděpodobně příštích několik dní nekoupí další krabičku). Celá soutěž by trvala cca 3-4 měsíce, což je doba, za kterou se přibližně lze odnaučit kouřit cigarety a zůstat jen na IQOS. Zaregistrovaní uživatelé by byli o soutěži informováni pomocí newsletteru na jejich e-mailové adresy, či by se o soutěži v jejím průběhu dozvěděli díky zmíněným letáčkům v krabičkách HEETS. Takový leták by mohl vypadat následovně (viz obrázek 5):

Obrázek 5 Návrh letáku spotřebitelské soutěže



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 5 popisuje, že se registrovaní uživatelé dozvědí informace o podmínkách soutěže buď na e-shopu, nebo od SE na prodejnách IQOS.

Firma by také musela vytvořit systém, který by zpracoval uživatelem zadané informace, a na konci soutěže vyhodnotil nejpoctivější uživatele IQOS. Výhra by se dělila na první tři místa s tím, že by ostatní aktivní uživatelé získali menší odměnu.

1. místo – 30 nejpoctivějších uživatelů získá voucher na nejnovější model IQOS zařízení a na 3 libovolné doplňky. 2. místo – 20 dalších nejpoctivějších uživatelů získá voucher na nejnovější model IQOS. 3. místo – 10 následujících poctivých uživatelů získá voucher na 3 libovolné doplňky. Ostatní aktivní účastníci soutěže obdrží voucher na 250 Kč, který mohou uplatnit na cokoliv.

PMI v současnosti registruje zhruba 250 000 IQOS uživatelů. Dejme tomu, že by se soutěže zúčastnila 1/3, tedy cca 84 000 uživatelů. Ze zúčastněných by potom 2/3 soutěžících nebyly dostatečně aktivní, nebo by je systém vyřadil jako pravděpodobné podvodníky. Zbylo by tedy cca 28 000 soutěžících. 60 lidí by se následně umístilo ve výhře. Zbylým 27 940 aktivních soutěžících by byl zaslán voucher na 250 Kč. Jeden doplněk stojí v průměru cca 500 Kč a nejnovější model IQOS stojí na e-shopu 2 490 Kč. Odhad finančních nákladů na soutěž by tedy vypadal následovně (viz tabulka 5):

Tabulka 5 Odhad finančních nákladů na soutěž

Nákladová položka	Cena vč. DPH
1. místo	119.700 Kč
2. místo	49.800 Kč
3. místo	6.985.000 Kč
Programátor systému	30.000 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>7.184.500 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

PMI běžně vytváří spotřebitelské soutěže pro své registrované uživatele, jako například vouchery za doporučení dalšího nového uživatele na nejnovější model, automatické vouchery k MDŽ, na Valentýna, na Vánoce atp. Proto by tato nákladová položka neměla být nijak mimořádně více finančně náročná, než jsou náklady na ostatní soutěže. V roce 2018 (iRozhlas, 2019) firma Philip Morris v České republice dosáhla čistého zisku 3,8 mld. Kč. Lze tedy říct, že má dostatečné finanční zdroje na inovace a zlepšování svých služeb pro zákazníky. Tato investice by též byla jednorázová a výrazně by přispěla ke zmíněnému strategickému cíli firmy. Je důležité zmínit, že vnitropodnikové ceny produktů budou podstatně nižší, než ty oficiální. Proto by celkové náklady na soutěž byly pravděpodobně nižší.

- Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo najevo, že některé **respondenty obtěžuje zdlouhavé čekání** na vyřízení důvodu jejich návštěvy. Respondenti také zmiňují, že si všimli, že jen někomu je nabídnuta káva, voda, nebo čaj. Návrhem autorky je zavést žetony jakožto poukazy do kavárny, které by obdržel zákazník, který je ztlačně nespokojený kvůli dlouhému čekání na prodejně a u kterého nebyl prostor pro nabídnutí nápoje. Žeton by byl na 1 nápoj (káva, voda, čaj) z kavárny, do které SE chodí se zákazníky. Žeton by mohl obdržet každý zákazník, který na prodejně strávil čekáním delší dobu, a bylo by na rozhodnutí SE, komu žeton dá. Zákazník by žeton mohl uplatnit do 7 dnů od obdržení. Na žetonu by tedy bylo napsané datum jeho vystavení zákazníkovi. Nespokojený zákazník by tak při obdržení žetonu získal podnět, který by jeho nespokojenost vykompenzoval. Následující tabulka 6 popisuje přehled odhadovaných nákladů na toto doporučení.

Tabulka 6 Odhad finančních nákladů na zavedení systému žetonů

Nákladová položka	Cena vč. DPH
Náklady na vyhotovení žetonů (3 Kč/ks)	1.800 Kč
Hodnota drinků (káva, voda, čaj)	30.000 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>31.800 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhad finančních nákladů v tabulce 6 počítá, že 1 ze zmíněných nápojů stojí cca 50 Kč. Odhadovaný počet denně rozdaných žetonů je 20 ks. Odhad je vypočítán na 1 měsíc (30 dní).

## **Doporučení týkající se spokojenosti sales expertů**

Ze skupinového rozhovoru focus group s pražskými sales experty (SE) vyšlo najevo, že jsou SE ve velké míře nespokojeni a demotivováni. Bez řádné motivace a spokojenosti zaměstnanců nemůžou být předchozí návrhy na zlepšení (školení) efektivní. Následující doporučení se tedy týkají právě zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

### **Zvýšení fixní mzdy:**

SE jsou především nespokojeni se snížením jejich výdělku, který se váže na nově nastavené KPI cíle a složení variabilní složky. Je však více než pravděpodobné, že nastavené KPI cíle přichází z centrálního vedení PMI pro danou zemi, a tak s nimi nelze příliš manipulovat. Doporučením autorky je tedy zvednout fixní část mzdy do takové výše, která by SE vynahradovala ztrátu, ke které dochází při nesplnění KPI cílů. Zvýšení by však mělo být pouze takové, aby měli SE stále motivaci KPI cílů dosáhnout, a měli tak vidinu vyššího výdělku.

V následujícím odhadu finančních nákladů (viz tabulka 7) na navýšení mezd se počítá, že každý zaměstnanec odpracuje v průměru 160 hodin měsíčně v režimu krátký dlouhý týden a jeho hodinová sazba je 180 Kč/h. V Praze pracuje momentálně zhruba 70 sales expertů. Navrhované zvýšení mzdy je 15 Kč/h.

Tabulka 7 Odhad finančních nákladů na zvýšení fixní mzdy SE za měsíc

<b>Nákladová položka</b>	<b>Cena</b>
Zvýšení mzdy o 10 Kč/h	224.784 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Odhad finančních nákladů zahrnuje odvody 33,8 % (zdrav. a soc. pojištění) ze mzdy. SE by si měsíčně přilepsili a to by, spolu se zůstávající možností splnění KPI cílů a dosažení variabilní složky mzdy, mohlo zvednout motivaci a spokojenost SE.

### **Zavedení systému benefitů:**

Neexistující, avšak slíbený systém benefitů se ukázal být jedním z dalších příčin výrazné demotivace zaměstnanců. Benefitů, které firmy svým zaměstnancům nabízejí, existuje veliké množství a mají různé podoby. Autorka pro účely práce navrhuje následující:

Poukaz na kosmetické/kadeřnické služby – SE musí splňovat určité podmínky, co se vzhledu týče (úprava vlasů, nehtů, pleti), a jsou za svůj vzhled také hodnoceni.

Proto by bylo na místě, kdyby jim zaměstnavatel poskytl podporu v péči o svůj zevnějšek, jelikož jistá úroveň vzhledu sales expertů je i firemním zájmem.

Autorčíným návrhem je poskytnout čtvrtletní poukaz na 2 000 Kč do předem vybraného a nasmlouvaného salónu (či více salónů), kam by každý sales expert mohl v průběhu čtvrtletí chodit na potřebnou péči o vlasy, pleť či ruce. Poukaz by byl pouze do vybraných salónů a firma by salónu za poskytnuté služby zaplatila až v momentě, kdy by již proběhly. Částka 2 000 Kč za čtvrtletí jistě nepokryje veškeré kosmetické a kadeřnické výdaje sales expertů, avšak poukazem jim firma vyjádří podporu a také podtrhne důležitost vzhledu sales expertů na prodejnách. V tabulce 8 autorka odhaduje náklady na poukazy za 1 čtvrtletí.

Tabulka 8 Odhad čtvrtletních finančních nákladů na poukazy do salónů

Nákladová položka	Cena vč. DPH
Poukaz pro 70 SE	140.000 Kč
Náklady na vyhotovení poukazů	700 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>140.700 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Firemní podpora v péči o zevnějšek by také mohla být formou slevy např. 40% z ceny služeb ve vybraných nasmlouvaných salónech.

Teambuildingy a firemní akce – Firmy stále více investují (iRozhlas, 2016) do teambuildingů a firemních akcí. Pořádání teambuildingů a firemních akcí má pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců, týmovou práci, ale také může přinést vyšší míru výkonnosti. Z rozhovoru focus group je zřejmé, že většina SE žádný teambuilding či firemní večírek nezažila. Návrhem autorky je tedy jednou za půl roku uspořádat pro každou pražskou prodejnu jednodenní teambuilding. Teambuildingovými aktivitami mohou být například únikové hry, laser game či různé workshopy. Teambuilding by mohl být také formou soupeření jednotlivých pražských prodejen mezi sebou. IQOS prodejny však mají otevřeno většinou 12h každý den, a tak by celopražský teambuilding musel být uspořádán ve dnech, ve kterých jsou prodejny ze zákona zavřené, jako je např. 8. květen či 28. září. To, zda by SE byli ochotni účastnit se teambuildingu ve dny volna, by firma musela předem zjistit například dotazníkem. Firma by také prodejnu účastnící se teambuildingu mohla nahradit pracovníky z jiných prodejen, a tak by se teambuilding mohl konat i v den, kdy je prodejna otevřená. Za den strávený teambuildingemby mohla SE nabídnout odměnu (např. jejich běžnou hodinovou sazbu).

Odhad finančních nákladů na teambuilding jedné prodejny (únikové hry, laser game apod.) počítá s 10 SE + vedoucí pracovník. Cena jednoho takového teambuildingu by byla cca 4 000 Kč. Po teambuildingové aktivitě by následoval společný oběd/večeře, kde odhad počítá s cenou 500 Kč/os. Celková cena teambuildingu by tak byla 9 500 Kč. Cena teambuildingů pro všech 7 prodejen by potom byla **66 500 Kč vč. DPH**. Ve dny, ve kterém by prodejna byla na teambuildingu, by pro zachování otevírací doby museli zastoupit zaměstnanci z jiných prodejen, což by neměl být problém. Tím by se zajistilo, že se akce zúčastní celý tým prodejního místa.

Dalším autorčinným návrhem je uspořádání celofiremního večírku, a to 1-2x ročně. Jeden večírek by mohl být tradičně vánoční a jeden v teplých měsících ve stylu něčeho, jako je garden party. Celofiremního večírku by se zúčastnilo oddělení PMI zabývající se produktem IQOS, třetí strana, tedy firma zprostředkovávající zaměstnance a dodávky, a samozřejmě samotní SE, a to nejen z pražských prodejen. Odhadovaný výpočet nákladů v tabulce 9 počítá, že účast na jednom takovém večírku by tedy byla zhruba 100 lidí.

Lze počítat s tím, že se všichni nezúčastní, zejména SE z mimopražských prodejen, které jsou i ve městech, jako je Brno. Na zorganizování a zajištění celé akce by firma najala specializovanou agenturu.



Tabulka 9 Odhad finančních nákladů na 1 celofiremní akci pro cca 100 lidí

Nákladová položka	Cena vč. DPH
Prostory	20.000 Kč
Catering	60.000 Kč
Program	30.000 Kč
Personál na obsluhu prostor	20.000 Kč
Provize agentuře 15% z ceny nákladů	19.500 Kč
<b>Celkem:</b>	<b>149.500 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud by za jeden rok proběhla celofiremní akce 2x, cena dvou takových akcí by byla 299 000 Kč.

Celofiremní večírek by umožnil lepší poznání SE navzájem mezi prodejny i regiony, utužení vztahů a poznání svých kolegů i mimo pracoviště. To vše by mohlo vést ke zlepšení pracovního výkonu, ale také celkové atmosféry na prodejních.

Multisport karty – Ve skupinovém rozhovoru focus group zaznělo, že by SE ocenili, kdyby jim firma poskytla Multisport karty. Ne nadarmo se říká „ve zdravém těle zdravý duch“. Je všeobecně známo, že pohyb napomáhá k fyzickému, ale také duševnímu zdraví. Navíc je zde stále fakt, že vizuální stránka SE je na prodejně IQOS velice důležitá.

Firma by poskytnutím Multisport karty své SE podpořila v udržení dobré fyzické i duševní kondice a SE by tím pádem mohli podávat lepší pracovní výkony.

SE by také byli spokojenější díky samotné existenci takového benefitu. Za Multisport kartu zaměstnavatel Multisport společnosti zaplatí cca 600 Kč/ks a dále je na zaměstnavateli, zda zaměstnanci uhradí celou sumu, nebo jen její část. Pro účely této práce je navrženo, že zaměstnavatel hradí polovinu z ceny Multisport karty, tedy 300 Kč/ks. Řekněme, že o Multisport kartu budou mít zájem 2/3 z pražských SE, tedy cca 50 zaměstnanců. Firemním výdajem za Multisport karty pro pražské sales experty by bylo cca **15 000 Kč měsíčně**.

### **Systém efektivní zpětné vazby:**

SE mají pocit, že se od nich vedení nesnaží získávat zpětnou vazbu ohledně jejich spokojenosti, a když už se snaží, působí to jen na oko a reálně se nic na základě jejich nespokojenosti neděje. Vedení by tak mělo začít efektivně sbírat a následně pracovat se zpětnou vazbou zaměstnanců. Autorčino doporučení je každý měsíc rozeslat zaměstnancům dotazník s aktuálními tématy, kde by zaměstnanci uváděli své názory a postoje k dané problematice a kde by měli prostor pro vyjádření své nespokojenosti, ale také spokojenosti. Bylo by na konkrétním zaměstnanci, zda by uvedl své jméno, nebo zda by chtěl odpovídat anonymně. Součástí dotazníku by bylo také hodnocení jejich přímého nadřízeného. Důležitým krokem by potom bylo data vyhodnotit a zvážit způsob řešení případných nedostatků.

Odhadované náklady tohoto doporučení vyobrazené v tabulce 10 by se týkaly najatého programátora, který by navrhl vhodný a efektivní systém, a následně člověka (ideálně personalisty), který by se získanými daty dále pracoval a přednášel výsledky vedení.

Tabulka 10 Odhad nákladů na systém efektivní zpětné vazby

Nákladová položka	Náklady
Programátor	10.000 Kč vč. DPH
Bonus pro zaměstnance	4.014 Kč vč. odvodů
<b>Celkem:</b>	<b>14.014 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Řekněme, že vyhodnocení zpětné vazby z dotazníku a zformulování závěrů by příslušnému zaměstnanci mohlo trvat dva pracovní dny (cca 16h) a jeho měsíční mzda by se navýšila o bonus 3 000 Kč. Odhad v tabulce 10 počítá odvody 33,8 % (zdrav. a soc. pojištění) z bonusu.

### Dresscode:

Dresscode, neboli uniforma prodejců, se ukázal být problémem jak z pohledu zaměstnanců, tak z části z pohledu zákazníka.

Regionální manažerka paní Menderová v rozhovoru uvádí, že SE nemohou ovlivnit to, jaké uniformy v práci nosí. Uniformy musejí mít určité vlastnosti, jako je minimalismus, světlé barvy a celková čistota a uhlazenost. Při volbě dresscodu by však vedení mohlo/mělo brát zřetel na názor SE, jelikož právě oni jsou těmi, kdo ve vybraném oblečení bude dnes a denně stát na prodejně. Spokojenost pracovníků s uniformou také ovlivňuje jejich pracovní výkon. Autorka tedy navrhuje následující řešení.

Při výběru nové sezónní uniformy bude z každé prodejny v Praze vybrán jeden zástupce z řad SE, a to buď na základě týmové volby, či nejlepších pracovních výsledků za uplynulé období. Management firmy si připraví několik variant uniformy a její možné kombinace. Následně se vybraní SE pozvou na meeting nebo diskuzi, na které se budou moct k návrhům vyjádřit za sebe, ale také za svůj prodejní tým. Management firmy si bude v průběhu meetingu/diskuze dělat poznámky poznatků a připomínek zástupců jednotlivých prodejen.

Na konci meetingu/diskuze bude všemi zúčastněnými odsouhlasen (případně odhlasován) jeden model návrhu nových uniforem, podle kterého se potom vedení bude snažit uniformy obstarat. Následující odhad finančních nákladů v tabulce 11 počítá s tím, že SE, který má v den meetingu směnu, se po jeho skončení navrátí na prodejnu a čas strávený na meetingu mu bude proplacen tak, jako čas odpracovaný. Stejně tak SE, který má v den schůzky volno, dostane za strávený čas na meetingu stejnou finanční odměnu, jako kdyby tento čas odpracoval. Odhadovaný výpočet nákladů také počítá, že každý SE má fixní hrubou hodinovou sazbu 180 Kč/h a meeting by trval zhruba 4 hodiny. Meetingu by se účastnilo 7 SE a probíhal by v sídle PMI v Praze. Odhad počítá odvody 33,8 % (zdrav. a soc. pojištění) ze mzdy.

Tabulka 11 Odhadované finanční náklady na meeting/diskuzi o dresscodu

Nákladová položka	Cena
Mzda sales expertů	6.744 Kč
Občerstvení	2.000 Kč vč. DPH
<b>Celkem:</b>	<b>8.744 Kč vč. DPH</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Zapojení SE do rozhodování o uniformách může mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců i na celkovou efektivitu výběru uniforem. SE získají pocit, že nejsou přehlíženi a že na jejich názoru také záleží.

Tento návrh na zapojení SE do rozhodování by se také dal pojmout jako další benefit pro SE. Firma by návrh mohla implementovat i v jiných oblastech a získat tak praktický názor lidí, kteří jsou v terénu na každodenní bázi.

### Celkový odhad finanční náročnosti všech navržených doporučení

Následující odhad finančních nákladů jednotlivých doporučení v tabulce 12 počítá pouze s jednou jednotkou každého z doporučení, tzn. např.: 1 školení SE, zvýšení fixní mzdy SE za 1 měsíc, poukazy do salónů na 1 čtvrtletí, 1 teambuilding pro každou z prodejen atp. Odhad (viz tabulka 12) je rozdělen na náklady jednorázové a variabilní měsíční.

Tabulka 12 Celkový odhad finančních nákladů na všechna doporučení

Druh nákladu	Nákladová položka	Cena vč. DPH
<b>Jednorázový</b>	Spotřebitelská soutěž	7.184.500 Kč
	Celofiremní večírek/akce	149.500 Kč
	<b>Celkem:</b>	<b>7.334.000 Kč</b>
<b>Variabilní měsíční</b>	Systém žetonů	31.800 Kč
	Zvýšení fixní mzdy SE za 1 měsíc	224.784 Kč
	Poukazy do salónů na 1 čtvrtletí	140.700 Kč
	Teambuilding pro každou z prodejen	66.500 Kč
	Celofiremní večírek/akce	149.500 Kč
	Multisport karty pro SE na 1 měsíc	15.000 Kč
	Systém zpětné vazby na 1 měsíc	14.014 Kč
	Diskuze o uniformách SE	8.744 Kč
	Školení SE	12.200 Kč
	Školení vedoucích pracovníků	11.650 Kč
	<b>Celkem:</b>	<b>608.392 Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Vzhledem k anonymitě účastníků focus group autorka neidentifikovala prodejnu s nejvyšší mírou nespokojenosti prodejců. Závěrečným doporučením je tedy kontrola přístupu jednotlivých vedoucích pracovníků a odhalení míry nespokojenosti a demotivace na jednotlivých prodejních.

Firma by se v první řadě měla postarat právě o zvýšení spokojenosti svých SE, kteří jsou hlavním faktorem úspěchu komunikačního kanálu osobní prodej. Spokojenost a motivace prodejců jde ruku v ruce se spokojeností zákazníků, které prodejci na prodejních obsluhují, a s celkovým úspěchem firemní komunikace.

## 4 Závěr

V závěru této bakalářské práce budou autorkou shrnuty a zformulovány nejdůležitější poznatky, které načerpala po vypracování teoreticko-metodologické části práce. Dále závěr obsahuje formulace zjištění, ke kterým autorka dospěla po vyhodnocení dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group.

Osobní prodej je velmi používaným a tradičním nástrojem pro komunikaci se zákazníky. Mohlo by se zdát, že v současnosti je kvůli úrovni technologií a rozvoji ostatních nástrojů komunikace ohrožen, avšak je firmami stále využíván zejména proto, že umožňuje přímo ovlivnit zákaznicko nákupní rozhodování. Dává firmě možnost působit na všechny smysly zákazníka a otevírá dveře kreativitě a originalitě. Komunikace na osobní rovině, mezi prodávajícím a kupujícím, dává prostor pro individuální přístup a k nalezení řešení potřeb přímo na míru každého ze zákazníků. Prostřednictvím kanálu osobního prodeje mohou zákazníci získat ve značce či produktu potřebnou důvěru, díky které si firmy budují se svými zákazníky dlouhodobé vztahy a zákazníci jsou k nim loajální. Zásadním faktorem ovlivňujícím úspěch komunikačního kanálu osobní prodej a všech jeho forem jsou samotní prodejci. Prodejci jsou totiž hlavním médiem, které předává sdělení firmy jejím zákazníkům. Firmy tak musejí věnovat mimořádnou pozornost rozvoji a vzdělávání svých prodejců stejně tak, jako jejich spokojenosti a motivaci. Prodejce se slabými schopnostmi, znalostmi a dovednostmi (nebo prodejce nespokojený a demotivovaný) totiž může nejen odradit zákazníka, ale také poškodit dobrou pověst značky či produktu. Firmy tak musí zajistit dostatečnou edukaci a trénink svých prodejců, ale také jejich spokojenost v práci. Dobře zvládnutý osobní prodej může firmě přinést dlouhodobé a věrné zákazníky, pozitivní ovlivnění potenciálních zákazníků, dobrou pověst značky či produktu, ale také vysoké prodeje.

Bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část je teoreticko-metodologická, která je zpracována formou literární rešerše na základě poznatků získaných z odborné literatury a relevantních internetových zdrojů. V teoretické části jsou definovány nejdůležitější pojmy z oblastí týkajících se osobního prodeje: definice osobního prodeje a jeho typologie či průběh a také problematika marketingové komunikace v místě prodeje, která s osobním prodejem úzce souvisí. Dále je v teoretické části definována role osobnosti prodejce, charakteristika úspěšného prodejce, vliv jeho spokojenosti a motivace na pracovní výkon, či porovnání e-shopů a osobního prodeje. Důležitou podkapitolou teoretické části je problematika prodeje a propagace tabákových výrobků v České republice. Teoretická část je zakončena kapitolou metodika, která obsahuje veškeré autorkou použité postupy a metody k vypracování všech částí této bakalářské práce. Hlavním cílem této bakalářské práce bylo pomocí kvantitativního dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group odhalit rezervy v oblastech osobního prodeje produktu IQOS firmy Philip Morris a na základě zjištěných nedostatků navrhnout vhodná doporučení ke zlepšení osobního prodeje. Metoda skupinového rozhovoru focus group autorce napomohla k odhalení zásadních nedostatků, které by mohly výrazně ovlivnit úspěch celého komunikačního kanálu osobní prodej.

V praktické části se úvodem autorka věnuje představení společnosti Philip Morris (dále jen PMI) a produktu IQOS. Součástí zmíněného úvodu jsou také informace o přístupu PMI k osobnímu prodeji a k samotným prodejcům vypracované na základě rozhovoru s regionální direct retail manažerkou paní Menderovou. Stěžejní částí praktické části je vyhodnocení provedeného kvantitativního dotazníkového šetření a skupinového rozhovoru focus group.

Dotazníkové šetření kvůli pandemii COVID-19 proběhlo online formou přes sociální sítě a zúčastnilo se ho 495 respondentů starších 18 let.

Otázky dotazníkového šetření se týkají názorů na prodejnu jako takovou, jejího vzhledu, umístění, čistoty, vystaveného zboží apod., prodejců a úrovně jejich komunikace, ale také poskytovaných poprodejních služeb. Závěrem respondenti v dotazníku hodnotí celkovou spokojenost s návštěvou IQOS prodejny.

Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit úroveň kvality komunikace na IQOS prodejnách a také úroveň zákaznické spokojenosti s komunikací a poskytovanými službami.

Skupinový rozhovor focus group (dále jen FG) proběhl též online formou a zúčastnilo se ho 10 sales expertů z různých pražských prodejen a s různou délkou pracovního poměru. V úvodních otázkách sales experti uváděli zákaznické recenze na předchozí návštěvy IQOS prodejen. Další část skupinového rozhovoru je zaměřena na dílčí oblasti spokojenosti a motivace prodejců. Téma a obsah jednotlivých otázek FG jsou vybrány s ohledem na teoretickou část práce, ze které vyplynulo, že přístup a celková spokojenost prodejců je zásadní pro úspěch celého komunikačního kanálu osobní prodej.

Po vyhodnocení obou zkoumaných metod autorka formuluje vhodná doporučení týkající se oblastí s určitými nedostatky. Navrhovaná doporučení mají vylepšit tyto oblasti tak, aby byl komunikační kanál osobní prodej efektivní a úspěšný.

Podle výsledků dotazníkového šetření je komunikační kanál osobní prodej na dobré úrovni. Objevily se však jisté nedostatky, které ovlivňují celkovou spokojenost zákazníků s tímto kanálem. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že velké části respondentů se produkt IQOS dostal do povědomí na základě doporučení jejich okolí. Lidé si tak mezi sebou předávají pozitivní recenze o produktu, což je jeho velkou výhodou. Zájem respondentů o produkt také vzbudilo jeho upozorování u ostatních lidí a dá se tedy říct, že se produkt vyznačuje jistou popularitou a stal se součástí určitého stylu. To může být způsobeno úpadkem atraktivit kouření cigaret a také tím, že je samotný produkt designový. IQOS prodejny jsou v režimu POS komunikace, která je komplexem prvků ovlivňujících zákaznicko momentální rozhodování. Na zákazníka v čase návštěvy prodejny působí jednotlivé detaily, ze kterých si z nich utváří celkový dojem týkající se nejen produktu samotného, ale také celé značky. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pro některé zákazníky není šťastně zvolená uniforma prodejců stejně tak, jako pro valnou většinu prodejců samotných. Jelikož se uniformy sezónně mění, autorka navrhuje, aby při jejich výběru firma zapojila část prodejců. Tato změna by mohla napomoci k úspěšnému a efektivnímu výběru uniforem a také ke zvýšení spokojenosti prodejců, kteří v uniformách pracují na denní bázi.

Dalším problémem, jak ukázalo dotazníkové šetření, je fakt, že uživatelé IQOS zařízení často kombinují užívání HEETS náplní s kouřením cigaret. Jen téměř polovina respondentů vlastních IQOS užívá výhradně HEETS náplně a nekombinuje. Jedním z firemních cílů je však docílit kompletního přechodu uživatelů na IQOS. Pro tento účel autorka navrhuje vyhlásit spotřebitelskou soutěž o nejpctivějšího IQOS uživatele. Soutěž by kromě podpory nekouřit cigarety také podpořila prodej tabákových náplní HEETS.

Následujícím nedostatkem se ukázalo být umístění některých prodejen, s jejichž nalezením mají respondenti obtíže. Autorka pro snadnou orientaci zákazníků při hledání prodejny navrhuje opravit stávající chyby na firemním webu a v Google Maps a také zařadit podrobný popis a fotografii umístění jednotlivých prodejen na firemní web.

Někteří zákazníci také nejsou spokojeni s novým systémem telefonních hovorů. Respondentů nespokojených s touto inovací bylo 21,6 %, což není zanedbatelné procento.

Otázka spokojenosti s touto inovací zajímá i management firmy. Autorka tedy navrhuje vyloučit zákazníky, kteří již prošli zápůjčkou, nebo zákazníky, u kterých prodejci identifikují nespokojenost s telefonáty.

Zákazníkům, kteří dlouho čekali na prodejně, vadí samotný čas strávený čekáním, ale také nenabízení nápojů prodejci. Jako řešení autorka navrhuje zavést systém žetonů na nápoj do kavárny, které by zákazníci obdrželi v případě zdlouhavého čekání. Obdržený žeton by tak mohl vykompenzovat zákaznickovu případnou nespokojenost či pocit, že byl o nápoj ochuzen.

Co se týká komunikace samotných prodejců na POS prodejnách, jsou zákazníci spokojeni zhruba na 85 %.

Úroveň kvality komunikace prodejců by však měla být téměř 100%, a to z toho důvodu, že jsou hlavním médiem pro předání sdělení firmy zákazníkům, a také proto, že se firma svůj produkt a služby považuje za jedinečné, nadstandardní a na úrovni. Autorčiným doporučením ke zvýšení kvality komunikace prodejců je pravidelné školení, na kterém by SE trénovali schopnosti a dovednosti prodejce, a také správnost komunikace na IQOS prodejnách. Po úspěšném absolvování tréninku by obdrželi certifikát, který by sloužil jako obohacení jejich životopisu pro případné budoucí pracovní příležitosti.

Jak vyšlo najevo ze skupinového rozhovoru, některé zjištěné nedostatky mohou mít původ ve výrazné nespokojenosti a demotivaci prodejců. Prodejci se cítí být podceňováni a nahraditelní. Nejsou spokojeni se snížením mzdy, s nedosažitelnými KPI cíli, s uniformami a některým nevyhovuje ani přístup jejich přímého nadřízeného. Doposud firma své SE nijak zvlášť nemotivovala a jejich nespokojenost neřešila. Autorka navrhuje zvýšit SE fixní část mzdy, zavést školení vedení týmu pro vedoucí pracovníky a zavést systém efektivní zpětné vazby. Zároveň se ukázalo, že SE nemají nad rámec své mzdy žádné benefity. Autorka tedy dále navrhuje druhy benefitů, které by SE ocenili a které by zároveň zvýšily jejich motivaci a pracovní výkon. Navrhované benefity jsou např. teambuildingy, firemní večírky, Multisport karty či poukazy do salónů. Veškerá doporučení jsou blíže specifikována a případně finančně přiblížena ve finální části analyticko-praktické části.

Jak už bylo zmíněno, ze zákaznického pohledu je komunikační kanál osobní prodej produktu IQOS na velmi dobré úrovni. Na základě návštěv respondentů bylo odhaleno jen několik nedostatků, kde žádný z nich nebyl projeven v neúnosné míře. Z pohledu samotných prodejců v IQOS prodejnách má však komunikační kanál značné nedostatky. Z rozhovoru s prodejci vyšlo najevo, že jejich výrazná nespokojenost a demotivace netrvá příliš dlouho, a je tedy zásadní tento problém podchytit včas, aby se neodrazil na celkové úspěšnosti komunikačního kanálu. V případě neřešení tohoto problému může dojít ke zhoršení kvality komunikace, poskytovaných služeb a pokažení dobrého jména značky IQOS v České republice.

## Literatura

BÁRTA V., PÁTÍK L., POSTLER M. *Retail marketing*, Praha: Management press, 2009. 326 s., ISBN 978-80-726-1207-9

BĚLOHLÁVKOVÁ V. *Rukověť začínajícího prodejce: Jak se stát dobrým obchodníkem*, Praha: Grada publishing a. s., 2009. 128 s., ISBN 978-80-247-6543-3

BOČEK M., JESENSKÝ D., KROFIÁNOVÁ D. *POP - In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*, Praha: Grada publishing a. s., 2009. 224 s., ISBN 978-80-247-6345-3

BOUČKOVÁ B. a kol. *Marketing*, Praha: C. H. Beck, 2003, 432 s., ISBN 80-7179-577-1

FILIPOVÁ A. *Umění prodávat:3.*, dopl. a akt. vydání, Praha: Grada publishing a. s., 2010. 208 s., ISBN 978-80-247-7344-5

JESENSKÝ D. a kol. *Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, In-store, Shopper Marketing*. Praha: Grada publishing a.s., 2017. 512 s., ISBN 978-80-271-0252-5

KARLÍČEK M. a kol. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 2. akt. a dopl. vyd.*, Praha: Grada publishing a.s., 2016. 224 s., ISBN 978-80-271-9064-5

MACHKOVÁ H. *Mezinárodní marketing*, Praha: Grada publishing a. s., 2006. 205 s., ISBN 978-80-247-1678-7

MARKOVÁ H. *Daňové zákony 2019: úplná znění k 1. 4. 2019*, Praha: Grada publishing a. s., 2019. 296 s., ISBN 978-80-271-2612-5

PELSMACKER P., GEUENS M., VAN DEN BERGH J. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada publishing a.s., 2003. 581 s. ISBN 978-80-247-0254-4

PŘIKRYLOVÁ J. *Moderní marketingová komunikace. 2. akt. vyd.*, Praha: Grada publishing a.s., 2019. 344 s., ISBN 978-80-271-2648-4

TAHAL R. a kol. *Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy*. Praha: Grada publishing a.s., 2017. 264 s., ISBN 978-80-271-9867-2

URBAN J. *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*, Praha: Grada publishing a. s., 2017. 160 s., ISBN 978-80-271-0227-3

VYSEKALOVÁ J. a kol. *Chování zákazníka*, Praha: Grada publishing a. s., 2011. 356 s., ISBN 978-80-247-3528-3

ZAMAZALOVÁ M. *Marketing obchodní firmy*, Praha: Grada publishing a. s., 2009. 232 s., ISBN 978-80-247-2049-4

## Internetové zdroje:

ATLANTIC. *POS materiály* [online]. Praha: atlantic.cz, 2020 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z WWW: <https://www.atlantic.cz/pos-materialy/>

BUSINESSANIMALS. *TOP prodejní a obchodní dovednosti* [online]. Praha: businessanimals.cz, 2019 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.businessanimals.cz/top-prodejni-a-obchodni-dovednosti/>

BUSINESSINFO. *Osobní prodej* [online]. Praha: businessinfo.cz, 2011 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.businessinfo.cz/navody/osobni-prodej/>

DREPORT. *Kamenné vs. online prodejny: Během vánočních nákupů vyhrávají e-shopy* [online]. Praha: dreport.cz, 2018 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z WWW: <https://www.dreport.cz/blog/kamenne-vs-online-prodejny-behem-vanocnich-nakupu-vyhravaji-e-shopy/>

EURO.CZ, ČTK. *Philip Morris zavede „zdravější“ cigarety* [online]. Praha: euro.cz, 2017 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.euro.cz/byznys/philip-morris-zavede-zdravejsi-cigarety-tabak-se-v-nich-jen-zahriva-1344949>

EUROZPRÁVY. *Zákeřné e-cigarety? V Kanadě popsali nový typ plicní nemoci* [online]. Praha: eurozpravy.cz, 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <https://eurozpravy.cz/zahranicni/amerika/zakerne-e-cigarety-v-kanade-popsali-novy-typ-plicni-nemoci.a56967af/>

EUROZPRÁVY. *Obliba e-cigaret v Česku roste, hlavně mezi mladými. Adiktologové bijí na poplach* [online]. Praha: eurozpravy.cz, 2019 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <https://eurozpravy.cz/domaci/zivot/obliba-e-cigaret-v-cesku-roste-hlavne-mezi-mladymi-adiktologove-biji-na-poplach.724ad5b7/>

FCCONSULTING. *Kamenný obchod vs. e-shop?* [online]. Praha: fcconsulting.cz, 2018 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z WWW: <https://www.fcconsulting.cz/kamenny-obchod-vs-e-shop/>

INTUITIVNÍ MARKETING. *Jak na motivaci prodavačů - Určete prodejní cíle* [online]. Praha: intuitivnimarketing.cz, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.intuitivnimarketing.cz/maloobchod/jak-na-motivaci-prodavacu-1>

INTUITIVNÍ MARKETING. *Intuitivní podnikatelé to vědí: Prodejna je tu pro zákazníky* [online]. Praha: intuitivnimarketing.cz, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.intuitivnimarketing.cz/maloobchod/prodejna-je-tu-pro-zakazniky>

IPODNIKATEL. *Řeč těla mluví za vás* [online]. Praha: ipodnikatel.cz, 2011 [cit. 2020-02-26]. Dostupné z WWW: <https://www.ipodnikatel.cz/Komunikacni-dovednosti/rec-tela-mluvi-za-vas/Proxemika-haptika.html>

IQFAN. *Co je revoluční bezkouřová cigareta IQOS a jak funguje kouření bez zapálení* [online]. Praha: my-iqos.cz, 2017 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: [https://www.my-iqos.cz/Co-je-revolucni-bezkourova-cigareta-IQOS-a-jak-funguje-koureni-bez-zapaleni-A\\_6438](https://www.my-iqos.cz/Co-je-revolucni-bezkourova-cigareta-IQOS-a-jak-funguje-koureni-bez-zapaleni-A_6438)

IQFAN. *IQOS už používá téměř čtvrt milionu kuřáků v ČR a 111 tisíc na Slovensku, zisk stále roste* [online]. Praha: iqfan.cz, 2019 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: [https://www.my-iqos.cz/IQOS-uz-pouziva-temer-ctvrt-milionu-kuraku-v-CR-a-111-tisic-na-Slovensku-zisk-stale-roste-A\\_6555](https://www.my-iqos.cz/IQOS-uz-pouziva-temer-ctvrt-milionu-kuraku-v-CR-a-111-tisic-na-Slovensku-zisk-stale-roste-A_6555)



IQOS. *Objevte vlastnosti IQOS zařízení* [online]. Praha: cz.iqos.com, 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <https://cz.iqos.com/cs/produkt/iqos/benefity>

IQOSWEB. *IQOS benefity* [online]. Praha: iqosweb.cz, 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <http://iqosweb.cz/iqos-benefity/>

IQOS VĚDA. *Vliv na zdraví* [online]. Praha: iqosveda.cz, 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <https://iqosveda.cz/cs/clanek/vliv-na-zdravi>

IROZHLAS. *Obrazem: Malá historie reklamy na cigarety a zákazu kouření. Snaha o omezení sahá do 16. století* [online]. Praha: irozhlas.cz, 2017 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: [https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/historie/obrazem-mala-historie-reklamy-na-cigarety-a-zakazu-koureni-snaha-o-omezeni-saha\\_1705310700\\_pj](https://www.irozhlas.cz/veda-technologie/historie/obrazem-mala-historie-reklamy-na-cigarety-a-zakazu-koureni-snaha-o-omezeni-saha_1705310700_pj)

JITKA KOCIANOVÁ. *Dresscode* [online]. Praha: odbory.cz, 2017 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW: <https://www.odbory.info/obsah/30/dress-code/18886>

KAMIL GRIC. *Místo pobočky raději e-shop. Vyplatí se?* [online]. Praha: acomware.cz, 2017 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z WWW: <https://blog.acomware.cz/misto-pobocky-radeji-e-shop-vyplati-se/>

KAREL WOLF. *Třetina lidí neví, že má jejich řetězec e-shop, online nákup preferujeme hlavně u erotiky* [online]. Praha: lupa.cz, 2020 [cit. 2020-03-21]. Dostupné z WWW: <https://www.lupa.cz/clanky/tretina-lidi-nevi-ze-ma-jejich-retezec-e-shop-online-nakup-preferujeme-hlavne-u-erotiky/>

KAROLÍNA HURYCHOVÁ. *Legislativní změny u cigaret v roce 2020, přijde konec „mentolek“* [online]. Praha: ekonomickymagazin.cz, 2019 [cit. 2020-04-16]. Dostupné z WWW: <https://www.ekonomickymagazin.cz/2019/12/legislativni-zmeny-u-cigaret-v-roce-2020-prijde-konec-mentolek/>

MUZSKYSTYL. *Pracovní oděv výrazně ovlivňuje váš výkon v práci* [online]. Praha: muzskystyl.cz, 2015 [cit. 2020-03-15]. Dostupné z WWW: <https://www.muzskystyl.cz/pracovni-odev-vyrazne-ovlivnuje-vas-vykon-v-praci/>

ODVYKÁNÍ KOUŘENÍ. *Historie tabáku: Od indiánů k automatům* [online]. Praha: odvykani-koureni.cz, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.odvykani-koureni.cz/novinky/historie-tabaku-od-indianu-k-automatam-1009>

OC LETŇANY. *IQOS Shop-in-shop* [online]. Praha: oc-letnany.cz, 2020 [cit. 2020-04-25]. Dostupné z WWW: <https://www.oc-letnany.cz/cs/p/obchod-detail&id=586>

PAVEL KASÍK. *Víte, že 93 % komunikace probíhá beze slov? Vyvracíme nesmyslný mýtus* [online]. Praha: idnes.cz, 2016 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: [https://www.idnes.cz/technet/veda/neverbalni-komunikace-statistika-mytus-mehrabian.A160314\\_134426\\_veda\\_pka](https://www.idnes.cz/technet/veda/neverbalni-komunikace-statistika-mytus-mehrabian.A160314_134426_veda_pka)

PMI. *Realistický přístup k otázce veřejného zdraví* [online]. Praha: pmi.com, 2020 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/science-and-innovation/inventing-better-alternatives>

PMI. *O nás* [online]. Praha: pmi.com, 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/about-us/pmi>

PMI. *Seznamte se s námi*. [online]. Praha: pmi.com, 2020 [cit. 2020-04-10]. Dostupné z WWW: <https://www.pmi.com/markets/czech-republic/cs/about-us/overview>

RADEK ŠTĚPÁN. *Co je fluktuace* [online]. Praha: epenize.eu, 2016 [cit. 2020-04-20]. Dostupné z WWW: <https://www.epenize.eu/co-je-fluktuace/>

SELFLEARNING. *Whois a bettersalesperson - an extrovert or introvert?* [online]. Praha: selflearning.cz, 2020 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: <https://www.selflearning.cz/clanek/dual/obchod-a-marketing/prodej-a-obchodni-dovednosti-id-2067005/kdo-je-lepsi-prodejce-extrovert-nebo-introvert-id-1847022>

SOLITEA ČESKÁ REPUBLIKA, a. s. *Od 1. ledna 2020 podraží tabák, alkohol i hazard. V účinnost vstoupí nový sazbový balíček* [online]. Praha: money.cz, 2019 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: <https://money.cz/dane-a-ucetnictvi/od-1-ledna-2020-podrazi-tabak-alkohol-i-hazard-ucinnost-vstoupi-novy-sazbovy-balicek/>

TÝDEN. *O IQOS je velký zájem, v Praze je první prodejna* [online]. Praha: tyden.cz, 2018 [cit. 2020-02-19]. Dostupné z WWW: [https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/o-iqos-je-velky-zajem-v-praze-je-prvni-prodejna\\_480509.html](https://www.tyden.cz/rubriky/byznys/cesko/o-iqos-je-velky-zajem-v-praze-je-prvni-prodejna_480509.html)

ZÁKONY PRO LIDI. *Vyhláška č. 261/2016 Sb.* [online]. Praha: zakonyprolidi.cz, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-261?text=tab%C3%A1kov%C3%A9+v%C3%BDrobky>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 65/2017 Sb.* [online]. Praha: zakonyprolidi.cz, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-65>

ZÁKONY PRO LIDI. *Zákon č. 40/1995 Sb.* [online]. Praha: zakonyprolidi.cz, 2020 [cit. 2020-03-10]. Dostupné z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1995-40>

# **Přílohy**

## **Seznam příloh**

Příloha 1 Přepis rozhovoru s regional direct retail manažerkou p. Menderovou.....	I
Příloha 2 Vzor dotazníku.....	IV
Příloha 3 Tabelizovaná data dotazníku.....	IX
Příloha 4 Částečný přepis skupinového rozhovoru focus group.....	XX
Příloha 5 Ukázka popisu a fotografie prodejny v OC.....	XXVI

## **Příloha 1 Přepis rozhovoru s regional direct retail manažerkou p. Menderovou**

Datum a místo rozhovoru: 1. 4. 2020, online formou přes aplikaci Skype

Délka rozhovoru: 40 minut

Zúčastněné osoby: Tazatel, dále „T“: autorka bakalářské práce

Respondent, dále „R“: Regional direct retail manažerka Miroslava Menderová

*T: Dobrý den, na úvod bych Vám chtěla poděkovat, že jste si na mě v této situaci našla čas. Jak už tedy víte, píšete závěrečnou práci na téma osobní prodej produktu IQOS firmy Philip Morris jakožto druhu komunikačního kanálu pro marketing. Ráda bych se Vás teď zeptala na pár otázek ohledně toho, jak to u Vás vlastně funguje, co se týká Vašeho přístupu k osobnímu prodeji na POS prodejnách, a také přístupu k prodejci. Dále bych Vás ráda požádala o souhlas s pořízením audionahrávky našeho rozhovoru kvůli následnému zpracování. Bylo by to takto možné?*

R: Dobrý den, není za co, ráda pomohu. Ano, jistě, s audionahrávkou souhlasím a pokusím se zodpovědět veškeré dotazy, avšak s ohledem na know-how a citlivé informace firmy.

*T: Tomu samozřejmě rozumím, tak tedy začneme s první otázkou. Jaké v PMI existují formy osobního prodeje produktu IQOS?*

R: Pro přímý prodej IQOS zařízení fungují naše specializované provozovny, tzv. POSy a IQOS butiky, neboli story. Dále máme mobilní prodejce, IQOS partnery.

*T: Jaký je tedy hlavní rozdíl v náplni práce SE a IQOS partnera?*

R: Sales expert, neboli prodejní asistent, pracuje na provozovnách IQOS jako zaměstnaný prodejce, který poskytuje kompletní servis našim zákazníkům, kteří navštíví naše provozovny. IQOS partner je živnostník, který nabízí IQOS lidem ve svém okolí a dojíždí za zákazníky na domluvené místo.

*T: Otázka číslo 3. Jaká je cílová skupina zákazníků produktu IQOS?*

R: Jelikož je náš produkt určen výhradně dospělým kuřákům a je cenově dostupný, naše cílová skupina jsou všichni kuřáci starší 18 let, což je zhruba 30 % české dospělé populace.

*T: To je poměrně vysoké procento! Jak vlastně vypadalo prvotní oslovení cílové skupiny v momentě, kdy se IQOS objevil na českém trhu?*

R: Úplně prvotní oslovení našich potenciálních zákazníků probíhalo prostřednictvím právě našich IQOS partnerů. IQOS partneři napřímo oslovovali své známé dospělé kuřáky, kteří IQOS doporučovali ve svém okolí. IQOS se také objevil na společenských událostech, jako je filmový festival v Karlových Varech.

*T: Dále by mě zajímalo, co je vašimi hlavními cíli při využití komunikačního kanálu osobního prodeje?*

R: Hlavním cílem je představení produktu IQOS, který slouží k užívání nahřívaného tabáku, které je méně škodlivou variantou kouření cigaret, a obeznámení kuřáka se všemi výhodami této formy užívání tabáku. Dále informovat kuřáka o negativním vlivu kouření tak, aby přešel na méně škodlivou formu užívání tabáku, kterou IQOS a tabákové náplně HEETS představují, nebo aby přestal kouřit úplně. Na našich POSech je cílem poskytovat nejvyšší možný servis uživatelům IQOS a podávat kompletní informace o produktu IQOS včetně nabídky jeho vyzkoušení zdarma dospělým kuřákům, kteří provozovny navštíví.

*T: Jaké má PMI požadavky na své prodejce (SE, IQOS partnery), co se týče vlastností, znalostí a dovedností? Resp. podle jakých kritérií tyto zaměstnance přijímáte?*

R: Naším základním požadavkem je sdílení vize budoucnosti bez kouře. Dále požadujeme komunikativnost, odpovědný přístup a preferenci práce se zákazníky.

*T: Jakým způsobem a jak často své prodejce školíte?*

R: Zaměstnanec na provozovně projde dvoudenním zaškolovacím procesem s trenérem společnosti Philip Morris, kde se obeznámí s problematikou produktu, technologií IQOS a benefity užívání tabáku ve srovnání s kouřením. Následně je proškolen prodejním dovednostem, obeznámen s prodejními systémy a administrativou na prodejně. V průběhu zaměstnání je dál trénován svým nadřízeným na pravidelných týmových tréninzích a příležitostně absolvuje další nadstavbová školení organizovaná společností. Na prodejní dovednosti a dodržování určitého standardu a prodejního postupu jednotlivců dále dohlíží také koučové.

*T: Jakým způsobem své SE a IQOS partnery motivujete, aby dosahovali požadovaných výsledků?*

R: IQOS partneři jsou hodnoceni 100% odměny na základě výkonu jako jednotlivce. Prodejní asistenti mají k fixnímu platu také variabilní složku, která je vyplácena na základě výkonu jejich týmu a celkového prodejního místa a také výkonu jako jednotlivce. Úspěšnost prodejního místa je dána mírou plnění nastavených KPI cílů. KPI cíle se týkají například nových registrací, míry doporučení nebo prodeje. Výkon jednotlivce je určován například dodržováním dresscodu, profilingu zákazníka, znalostí nových informací, správným a kompletním guided trialem, bezprostředním pozdravem zákazníka, nabídnutím příslušných služeb podle typu zákazníka atd.

*T: Za co všechno mohou být vaši prodejci odměněni a naopak za co jsou sankciovaní (trestáni)?*

R: Odměněni jsou za svoji práci a dosažení nastavených KPI cílů pro danou provozovnu, kde pracují.

*T: Jaký je vztah PMI k firmě MAX promotion? O co všechno se tato firma pro PMI stará?*

R: Společnost Philip Morris využívá k zaměstnání a provozu svých provozoven třetí strany, což je společnost, která zastrešuje provoz na všech provozovnách včetně dodání veškerého personálu a jejich výplat. Společnost se také stará o dodávky zboží a jiných materiálů na prodejny.

*T: Jakým způsobem probíhá kontrola prodejců, že dodržují správné postupy a neztrácejí kontrolu nad obsahem sdělení?*

R: Prodejci mají na každé provozovně svého přímého nadřízeného, kterým je manažer, či supervizor provozovny. Každá provozovna spadá dále pod určitého regionálního manažera třetí strany a také ze strany Philip Morris, kteří mohou chodit prodejce kontrolovat formou auditů. Práci prodejců tedy kontrolují vedoucí pracovníci jak na prodejním místě, tak regionální manažeři na svých pravidelných návštěvách. Společnost také využívá agenturu, která provádí na provozovnách mystery shopping.

*T: Čím se váš přístup osobního prodeje na POSech liší od ostatních prodejen? V čem je vaše přidaná hodnota?*

R: Od většiny maloobchodních prodejen v obchodních centrech je základním rozdílem, že naším cílem u prodeje není samotný prodej zařízení, nýbrž poznání zákazníka a jeho potřeb a dále obeznámení zákazníka s technologií zahřívajícího tabáku IQOS a negativními vlivy kouření. Cílem je měnit životy kuřáků. Dalším odlišením je naše nadstandardní ponákové péče o zákazníky. Například v případě prokázání závady produktu ho měníme za nový kus přímo na místě. Zákazníkovi jeho zařízení kdykoliv zdarma profesionálně vyčistíme a máme tzv. „čisticí čtvrtky“, kdy zákazník za vyčištění dostane balení čistících tyčinek zdarma. Své zákazníky také v časově náročnějších případech bereme do kaváren, kde jim je nabídnut nápoj a je zde prostor pro klidné vyřešení důvodu jejich návštěvy. Před samotným zakoupením si také zákazník může IQOS zapůjčit domů, a to na 3-5 dní za symbolických 200 korun.

*T: V čem spočívá vaše poprodejní péče o zákazníka?*

R: Poprodejní péče znamená zmíněná možnost čištění zařízení a systém reklamací, poradenství nebo doplňkový prodej. Naše registrované zákazníky se také snažíme motivovat k výhradnímu užívání IQOS různými odměnami za doporučení, za časté nákupy zařízení apod. hodnotnými vouchery, které jim zasíláme automaticky např. na Vánoce, či ženám k MDŽ. Čerstvě jsme zavedli tzv. navolávání. Prodejci mají za úkol volat zákazníkům se zápůjčkou a nově registrovaným uživatelům, aby je v době změny životního stylu podpořili při případných nesnázích.

*T: Jak postupujete při výběru dresscodu pro SE? Jak by měl váš dresscode působit na zákazníka?*

R: Uniforma zaměstnanců provozoven odráží celkový styl značky IQOS, který je patrný i na designu provozoven, a ten je čistý, uhlazený, světlý, sofistikovaný a minimalistický.

*T: Co dresscode musí splňovat? Dbáte i na dodržování detailů, jako je manikúra, úprava vlasů/vousů, make-up apod.?*

R: Vzhled našich prodejců je také minimalistický, čistý, upravený. Nejsou vhodné výrazné barvy vlasů či manikúry ani výrazné líčení. Je požadována péče o zevnějšek našich sales expertů.

*T: Berete nedodržení dresscodu SE jako porušení pracovních povinností? Hrozí prodejci za nedodržení nějaký postih?*

R: Dresscode, čistota a upravenost je u přímého prodeje důležitá a proto se dbá na to, aby ho zaměstnanci dodržovali. Jejich vzhled také reprezentuje značku a dotváří obraz prodejního místa. Dresscode je jedním z předmětů hodnocení prodejců.

*T: Snažíte se od svých prodejců (SE) získávat zpětnou vazbu o tom, jak jsou spokojeni s podmínkami práce, s motivačním programem, s uniformou apod.?*

R: Prodejci dávají denně zpětnou vazbu manažerům provozoven, manažeri následně svým regionálním manažerům a ti posouvají informace vedení společnosti. Spokojenost zaměstnanců je pro společnost důležitá, a i proto nabízí nadstandardní finanční ohodnocení. IQOS je celosvětová značka, a proto prodejci vzhled jejich uniformy, či prodejního místa mohou svojí zpětnou vazbou ovlivnit jen v omezené míře.

*T: Pořádáte pro své SE nějaké firemní akce, jako jsou teambuildingy, večírky a podobně?*

R: Teambuildingy probíhají na úrovni prodejních míst, po jednotlivých týmech a jsou organizovány vedoucím pracovníkem. Firemních akcí se účastní pouze vedoucí pracovníci provozoven, nikoliv sales experti.

*T: Jaké na svých IQOS stáncích používáte POS materiály? Čím na zákazníka, který je na stánku, působíte?*

R: Na prodejních místech jsou vystavená zařízení IQOS, fyzicky představena technologie IQOS a rozdíl tabáku v HEETS a cigaretách. Dále obsah a druhy HEETS, doplňky a příslušenství, prodejní vizuály a brožury. Téměř všechno naše vystavené zboží si zákazník může vzít do ruky. Máme také pohyblivou výstavku, tzv. catcheye. Když už nic jiného, tak právě catcheye zákazníky většinou přiláká.

*T: Děkuji za odpověď. Jsme na konci našeho rozhovoru. Poskytla jste mi velice zajímavá data pro mou závěrečnou práci. Ještě jednou děkuji za ochotu a čas, který jste mi věnovala. Závěrem bych ráda Vám i firmě Philip Morris popřála mnoho sil v současné situaci a mnoho budoucích úspěchů.*

R: Rádo se stalo, slečno. Děkuji, Vám také!

*T: Na shledanou.*

R: Na shledanou.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 2 Vzor dotazníku

### Průzkum zákaznické spokojenosti

Dobrý den, ráda bych vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, jehož cílem je zjistit úroveň Vaší spokojenosti s osobním prodejem produktu IQOS, se službami, ale také s produktem samotným. Tento průzkum slouží výhradně pro účely mé bakalářské práce na téma Osobní prodej produktu IQOS firmy Philip Morris, která průzkum pouze schválila. Vyplnění dotazníku je anonymní a zcela dobrovolné, proto bych Vás ráda požádala o pravdivost Vašich odpovědí.

Předem děkuji za Váš čas a spolupráci!

---

1. Jsem:

- Muž
- Žena

2. Je mi:

- 18-30 let
- 31-40 let
- 41-50 let
- 51-60 let
- 61 a více let

3. Chci se podělit o zkušenost z prodejny:

- IQOS Nový Smíchov
- IQOS Černý Most
- IQOS Letňany
- IQOS Chodov
- IQOS Zličín
- Mimo Prahu
- Prodejnu jsem nikdy nenavštívil/a

4. Jak jste se o produktu IQOS dozvěděl/a? (možnost více odpovědí)

- Na základě doporučení od rodiny nebo známých
- IQOS jsem viděl/a u jiných lidí
- Šel/šla jsem kolem prodejny a zajímalo mě, o co se jedná
- Zním IQOS ze společenské události (KVIFF, Designblok, apod.)
- Jiné:

5. Na základě čeho jste se rozhodl/a IQOS prodejnu navštívit? (možnost více odpovědí)

- Chtěl/a jsem si IQOS vyzkoušet
- Šel/šla jsem si IQOS pořídit
- Chtěl/a jsem získat více informací
- Prodejna mě zaujala
- Myslel/a jsem, že jde o jiný druh zboží
- Chtěl/a jsem IQOS jako dárek
- Reklamace
- Jiné:

6. Pokud jste plánoval/a návštěvu, bylo pro vás snadné IQOS prodejnu najít?

- Ano
- Ani snadné, ani obtížné
- Ne
- Návštěva nebyla plánovaná

7. Jak dlouho jste přibližně čekal/a, než se vám dostalo pozornosti prodejců?

- Všimli si mě téměř okamžitě
- Zhruba 5 minut
- Pozornost se mi dostala po 5 minutách a více

8. Byl/a jste před prvotním nákupem IQOS zařízení nejistý/á?

- Ano, moc jsem tomu nevěřil/a
- Spíše jsem potřeboval/a více informací
- Byl/a jsem téměř rozhodnut/a si IQOS pořídit
- Byl/a jsem si naprosto jistý/á, že si IQOS pořídím
- IQOS nevlastním

9. Když jste si IQOS pořizoval/a, co Vás k nákupu motivovalo?

- Cigarety mi začaly z určitého důvodu vadit, hledal/a jsem alternativu
- Přístup prodejce, který se mi na prodejně věnoval
- Informace, které jsem na prodejně získal/a
- Vliv mého okolí
- IQOS nevlastním
- Jiné:

10. Pokud jste majitelem IQOS zařízení, podařilo se Vám úplně opustit cigarety?

- Ano, cigaretu už si nedám
- Občas si cigaretu příležitostně zapálím (např. na večírku), ale pouze výjimečně
- IQOS kombinuji s cigaretami
- IQOS mám pouze jako doplněk k cigaretám, používám ho jen výjimečně
- IQOS nevlastním



11. Co Vás na IQOS prodejně zaujalo natolik, že jste se ji rozhodl/a navštívit? (možnost více odpovědí)

- Vědomí, že jde právě o produkt IQOS
- Vzhled prodejny
- Vystavené produkty či způsob jejich vystavení
- Personál prodejny
- Jiné:

12. Jak na Vás působí vzhled prodejny?

- Působí na mě moderně, čistě, atraktivně – líbí se mi
- Působí na mě neutrálně
- Nelíbí se mi

13. Přišla Vám prodejna čistá? (nečistoty, srovnané předměty, dřevěné plochy, podlaha, skla vitrín)

- Ano, velice, nevšiml/a jsem si žádných nedokonalostí
- Všiml/a jsem si pouze drobných nečistot (smítka, prach atd.)
- Všiml/a jsem si nečistot, které nešly přehlédnout (podlaha, vitrína, dřevěné plochy)

14. Jakou jste na prodejně vnímal/a atmosféru?

- Atmosféra na prodejně byla příjemná a přátelská, cítil/a jsem se dobře
- Atmosféra byla neutrální, ani příjemná, ani nepříjemná
- Cítil/a jsem určité napětí či stres a cítil/a jsem se méně komfortně

15. Co Vás v průběhu návštěvy prodejny nejvíce zaujalo? (možnost více odpovědí)

- Způsob komunikace prodejce, který se mi věnoval
- Způsob vystaveného zboží
- Vzhled personálu (oblečení, celková upravenost)
- Chování personálu
- Možnost si produkty ihned vyzkoušet
- Návštěva kavárny (pokud proběhla)
- Jiné:

16: Jak na Vás působil prodejce při komunikaci? (možnost více odpovědí)

- Byl milý, přátelský a lidský
- Byl intuitivní – dokázal odhadnout, z jakého důvodu jsem stánek navštívil/a
- Byl komunikativní – pokládal mi dotazy a chtěl znát můj postoj
- Byl asertivní a vyrovnaný – i když jsem neměl/a pozitivní přístup či dobrou náladu, nenechal se vyvést z míry
- Byl neutrální, ani milý, ani nepříjemný
- Působil arogantně, na mé dotazy odsekával či se mnou můj problém neřešil tak, jak bych si představoval/a apod.
- Byl nepříjemný, přišlo mi, že ho obtěžuji

17. Pokud jste byl/a při nákupním rozhodování na vážkách, poskytl Vám prodejce srozumitelné argumenty, které Vaše obavy vyvrátily?

- Ano, prodejce mi vše srozumitelně vysvětlil a objasnil, což mě přesvědčilo
- Nejspíš nevěděl, co je důvodem mých obav, a objasnil mi jen něco
- Ne, vysvětlení ani objasnění se mi nedostalo
- Neváhal/a jsem, nebylo co vysvětlovat či objasňovat
- Nevím

18. Poskytl Vám prodejce veškeré potřebné informace?

- Ano, vše potřebné jsem se dozvěděl/a
- Téměř ano, nějaké informace jsem si ještě musel/a dohledat
- Nedozevěděl/a jsem se většinu informací, kvůli kterým jsem přišel/la
- Jiné:

19. Dokázal prodejce identifikovat (zjistit) Vaši potřebu a následně Vám navrhnout řešení?

- Ano, prodejce mi poskytl přesně ty informace a řešení, které jsem potřeboval/a
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

20. Cítil/a jste se při komunikaci s prodejcem pod tlakem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Působil na Vás prodejce při komunikaci profesionálně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Slyšel/a jste někdy na prodejně prodejce hanlivě mluvit o konkurenčních produktech?

- Ano
- Nejsem si jist/a
- Ne

23. Jaký je Váš názor na aktuální dresscode (uniformy) prodejců?

- Je slušivý, líbí se mi
- Není špatný, ale zvolil/a bych něco jiného
- Uniformu prodejců neřeším
- Moc se mi nelíbí
- Vůbec se mi nelíbí, nevypadá na prodejcích dobře

24. Pokud jste své první zařízení kupoval/a v IQOS prodejně, proběhla ukázka používání zařízení, ochutnávka HEETS náplní a ukázka čištění (v kavárně)?

- Ano
- Ne
- Pořizoval/a jsem jinak než přímo v prodejně

25. Jaký je Váš názor na ponákové péči? (telefonáty prodejců, systém reklamací, informace e-mailem, zákaznická linka, výhody registrace apod.)

- Jsem s ní spokojen/a
- Vnímám jí neutrálně
- Přijde mi přehnaná či zbytečná
- Nemám s poprodejní péčí žádnou zkušenost

26. PMI rozšířilo svou péči o nové zákazníky o telefonní hovory prodejců, kteří mají za úkol nové uživatele v přechodu na IQOS podpořit a ujistit se, že je vše v pořádku. Jaký je Váš názor na tento inovativní přístup v péči o zákazníka?

- Oceňuji, že se IQOS snaží své zákazníky v době změny životního stylu (přechod na IQOS) podpořit, a telefonní hovory mi nevadí
- Tato inovace mě nijak zvlášť nenadchla, ale nevadí mi
- Telefonáty od prodejců mi vadí i přes to, že probíhají s dobrým úmyslem, je mi to nepříjemné
- Nikdo mi po mé zápujčce či prvním zakoupení nevolal

27. Doporučil/a byste dospělému kuřákovi, který přemýšlí o alternativě kouření, osobní návštěvu IQOS prodejny?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Odkázal/a bych ho na web či IQOS partnera
- Spíše ne
- Určitě ne

28. Existuje něco, co se Vám při návštěvě prodejny nelíbilo, nebo něco, co Vám chybělo? Pokud ano, prosím uveďte:

29. Jak byste celkově hodnotil/a svou návštěvu IQOS stánku?  
(1=nejlepší, 5=nejhorší)

1 | 2 | 3 | 4 | 5

Zdroj: Vlastní zpracování

### Příloha 3 Tabelizovaná data dotazníku

Tabulka 13 Otázka č. 1: Jsem:

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Muž</b>	75	15,2 %
<b>Žena</b>	420	84,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14 Otázka č. 2: Je mi:

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>18- 30 let</b>	440	88,9 %
<b>31-40 let</b>	39	7,5%
<b>41-50 let</b>	14	2,8 %
<b>61 a více let</b>	2	0,4 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15 Otázka č. 3: Chci se podělit o zkušenost z prodejny:

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Nový Smíchov</b>	53	10,71 %
<b>Černý Most</b>	51	10,30 %
<b>Letňany</b>	29	5,86 %
<b>Chodov</b>	65	13,13 %
<b>Zličín</b>	34	6,87 %
<b>Mimo Prahu</b>	263	53,13 %
<b>Prodejnu jsem nikdy nenavštívil/a</b>	95	Vyřazeno

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16 Otázka č. 4: Jak jste se o produktu IQOS dozvěděl/a? (možnost více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Na základě doporučení od rodiny nebo známých</b>	319	64,44 %
<b>IQOS jsem viděl/a u jiných lidí</b>	229	46,30 %
<b>Šel/šla jsem kolem prodejny a zajímalo mě, o co se jedná</b>	17	3,40 %
<b>Znám IQOS ze společenské události (KVIFF, Designblok, apod.)</b>	17	3,40 %
<b>Jiné:</b>	5	1,01 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi „Jiné“: reklama v tabáku; reklama v krabičce; ze zahraničí, od IQOS partnera; v práci.

Tabulka 17 Otázka č. 5: Na základě čeho jste se rozhodl/a IQOS prodejnu navštívit? (možnost více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Chtěl/a jsem si IQOS vyzkoušet	191	38,60 %
Šel/šla jsem si IQOS pořídit	223	45,10 %
Chtěl/a jsem získat více informací	77	15,60 %
Prodejna mě zaujala	29	5,90 %
Myslel/a jsem, že jde o jiný druh zboží	8	1,60 %
Chtěl/a jsem IQOS jako dárek	32	6,50 %
Reklamace	16	3,23 %
Jiné:	9	1,82 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi „Jiné“: dokoupení příslušenství; oblíbený podnik; do IQOS jsem šla pouze pro vrchní kryt; už jsem IQOS měla a potřebovala jsem nějaké doplňkové zboží; dokoupení sleeve; pracovní záležitost; dostala jsem ho jako dárek; byla jsem tam s mamkou, která chtěla vyměnit barvu IQOS za jinou; kamarádka na prodejně pracovala.

Tabulka 18 Otázka č. 6: Pokud jste plánoval/a návštěvu, bylo pro vás snadné IQOS prodejnu najít?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Ano	323	65,3 %
Ani snadné, ani obtížné	76	15,4 %
Ne	34	6,9 %
Návštěva nebyla plánovaná	62	12,5 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19 Otázka č. 7: Jak dlouho jste přibližně čekal/a, než se vám dostalo pozornosti prodejců?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Všimli si mě téměř okamžitě	415	83,8 %
Zhruba 5 minut	58	11,7 %
Pozornost se mi dostala po 5 minutách a více	22	4,4%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20 Otázka č. 8: Byl/a jste před prvotním nákupem IQOS zařízení nejistý/á?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Ano, moc jsem tomu nevěřil/a	79	16 %
Spíše jsem potřeboval/a více informací	90	18,2 %
Byl/a jsem téměř rozhodnut/a si IQOS pořídit	149	30,1 %
Byl/a jsem si naprosto jist/á, že si IQOS pořídím	147	29,7 %
IQOS nevlastním	30	6,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21 Otázka č. 9: Když jste si IQOS pořizoval/a, co Vás k nákupu motivovalo?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Cigarety mi začaly z určitého důvodu vadit, hledal/a jsem alternativu	302	61,01 %
Přístup prodejce, který se mi na prodejně věnoval	6	1,20 %
Informace, které jsem na prodejně získal/a	6	1,20 %
Vliv mého okolí	139	28,08 %
IQOS nevlastním	30	6,10 %
Jiné:	7	1,41 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi „Jiné“: můžu je kouřit v práci; IQOS můžu kouřit uvnitř; můžu kouřit v hospodě; ruší praskací cigarety a IQOS pokračuje; budou mi rušit mentolové cigarety, tak jsem hledala jiné možnosti jak zůstat stále u mentolových; IQOS jsem zkusila od známého, zaujal mě, tak jsem si je pořídila; dostala jsem IQOS na promo akci.

Tabulka 22 Otázka č. 10: Pokud jste majitelem IQOS zařízení, podařilo se vám úplně opustit cigarety?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Ano, cigaretu už si nedám	235	47,70 %
Občas si cigaretu příležitostně zapálím (např. na večírku), ale pouze výjimečně	129	26,06 %
IQOS kombinuji s cigaretami	68	13,74 %
IQOS mám pouze jako doplněk k cigaretám, používám ho jen výjimečně	33	6,67 %
IQOS nevlastním	30	6,06 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 23 Otázka č. 11: Co vás na IQOS prodejně zaujalo natolik, že jste se ji rozhodl/a navštívit? (možnost více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Vědomí, že jde právě o produkt IQOS	309	62,24 %
Vzhled prodejny	41	8,30 %
Vystavené produkty či způsob jejich vystavení	100	20,20 %
Personál prodejny	29	5,90 %
Jiné:	26	5,25 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi „Jiné“: reklamace (24x); chtěla jsem vidět naživo doplňky; chtěl jsem vidět, jak vypadá zlatý IQOS.

Tabulka 24 Otázka č. 12: Jak na Vás působí vzhled prodejny?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Působí na mě moderně, čistě, atraktivně – líbí se mi	372	75,20 %
Působí na mě neutrálně	110	22,22 %
Nelíbí se mi	13	2,63 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 25 Otázka č. 13: Přišla Vám prodejna čistá? (nečistoty, srovnané předměty, dřevěné plochy, podlaha, skla vitrín)

<b>Odpověď</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procenta</b>
<b>Ano, velice, nevšiml/a jsem si žádných nedokonalostí</b>	433	87,5 %
<b>Všiml/a jsem si pouze drobných nečistot (smítka, prach atd.)</b>	57	11,5 %
<b>Všiml/a jsem si nečistot, které nešly přehlédnout (podlaha, vitrína, dřevěné plochy)</b>	5	1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 26 Otázka č. 14: Jakou jste na prodejně vnímal/a atmosféru?

<b>Odpověď</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procenta</b>
<b>Atmosféra na prodejně byla příjemná a přátelská, cítil/a jsem se dobře</b>	331	66,9 %
<b>Atmosféra byla neutrální, ani příjemná, ani nepříjemná</b>	149	30,1 %
<b>Cítil/a jsem určité napětí či stres a cítil/a jsem se méně komfortně</b>	15	3 %

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 27 Otázka č. 15: Co Vás v průběhu návštěvy prodejny nejvíce zaujalo? (možnost více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Způsob komunikace prodejce, který se mi věnoval</b>	229	46,3 %
<b>Způsob vystaveného zboží</b>	229	46,3 %
<b>Vzhled personálu (oblečení, celková upravenost)</b>	114	23 %
<b>Chování personálu</b>	190	38,4 %
<b>Možnost si produkty ihned vyzkoušet</b>	222	44,8 %
<b>Návštěva kavárny (pokud proběhla)</b>	54	10,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 28 Otázka č. 16: Jak na Vás působil prodejce při komunikaci? (možnost více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Byl milý, přátelský a lidský</b>	341	68,9 %
<b>Byl intuitivní</b>	79	16 %
<b>Byl komunikativní</b>	196	39,6 %
<b>Byl asertivní a vyrovnaný</b>	42	8,5 %
<b>Byl neutrální, ani milý, ani nepříjemný</b>	54	10,9 %
<b>Působil arogantně</b>	12	2,4 %
<b>Byl nepříjemný, přišlo mi, že ho obtěžuji</b>	10	2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 29 Otázka č. 17: Pokud jste byl/a při nákupním rozhodování na vážkách, poskytl Vám prodejce srozumitelné argumenty, které Vaše obavy vyvrátily?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Ano, prodejce mi vše srozumitelně vysvětlil a objasnil, což mě přesvědčilo	289	58,40 %
Nejspíš nevěděl, co je důvodem mých obav, a objasnil mi jen něco	40	8,10 %
Ne, vysvětlení ani objasnění se mi nedostalo	11	2,20 %
Neváhal/a jsem, nebylo co vysvětlovat či objasňovat	19	3,84 %
Nevím	136	27,47 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 30 Otázka č. 18: Poskytl Vám prodejce veškeré potřebné informace?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Ano, vše potřebné jsem se dozvěděl/a	402	81,20 %
Téměř ano, nějaké informace jsem si ještě musel/a dohledat	75	15,20 %
Nedozvěděl/a jsem se většinu informací, kvůli kterým jsem přišel/a	10	2 %
Jiné:	8	1,62 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Odpovědi „Jiné“: Informace už jsem měl/a předem (6x); informovala jsem se předem; nic nového jsem vědět nepotřeboval.

Tabulka 31 Otázka č. 19: Dokázal prodejce identifikovat (zjistit) Vaši potřebu a následně Vám navrhnout řešení?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Ano, prodejce mi poskytl přesně ty informace a řešení, které jsem potřeboval/a</b>	275	55,6 %
<b>Spíše ano</b>	178	36 %
<b>Spíše ne</b>	26	5,3 %
<b>Ne</b>	16	3,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 32 Otázka č. 20: Cítil/a jste se při komunikaci s prodejcem pod tlakem?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Ano</b>	17	3,4 %
<b>Spíše ano</b>	45	9,1 %
<b>Spíše ne</b>	162	32,7 %
<b>Ne</b>	271	54,7 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 33 Otázka č. 21: Působil na Vás prodejce při komunikaci profesionálně?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Ano</b>	252	50,9 %
<b>Spíše ano</b>	210	42,4 %
<b>Spíše ne</b>	22	4,4 %
<b>Ne</b>	11	2,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 34 Otázka č. 22: Slyšel/a jste někdy na prodejně prodejce hanlivě mluvit o konkurenčních produktech?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
<b>Ano</b>	33	6,7 %
<b>Nejsem si jist/a</b>	120	24,2 %
<b>Ne</b>	342	69,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 35 Otázka č. 23: Jaký je Váš názor na aktuální dresscode (uniformy) prodejců?

<b>Odpověď</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procenta</b>
<b>Je slušivý, líbí se mi</b>	210	42,4 %
<b>Není špatný, ale zvolil/a bych něco jiného</b>	73	14,7 %
<b>Uniformu prodejců neřeším</b>	195	39,4 %
<b>Moc se mi nelíbí</b>	6	1,2 %
<b>Vůbec se mi nelíbí, nevypadá na prodejcích dobře</b>	11	2,2 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 36 Otázka č. 24: Pokud jste své první zařízení kupoval/a v IQOS prodejně, proběhla ukázka používání zařízení, ochutnávka HEETS náplní a ukázka čištění (v kavárně)?

<b>Odpověď</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procenta</b>
<b>Ano</b>	208	42 %
<b>Ne</b>	101	20,4 %
<b>Pořizoval/a jsem jinak než přímo v prodejně</b>	186	37,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 37 Otázka č. 25: Jaký je Váš názor na ponákuční péči? (telefonáty prodejců, systém reklamací, informace e-mailem, zákaznická linka, výhody registrace apod.)

<b>Odpověď</b>	<b>Počet odpovědí</b>	<b>Procenta</b>
<b>Jsem s ní spokojen/a</b>	236	47,7 %
<b>Vnímám jí neutrálně</b>	119	24 %
<b>Přijde mi přehnaná či zbytečná</b>	46	9,3 %
<b>Nemám s poprodejní péčí žádnou zkušenost</b>	94	19 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 38 Otázka č. 26: PMI rozšířil svou péči o nové zákazníky o telefonní hovory prodejců, kteří mají za úkol nové uživatele v přechodu na IQOS podpořit a ujistit se, že je vše v pořádku. Jaký je Váš názor na tento inovativní přístup v péči o zákazníka? (možnost více odpovědí)

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Oceňuji, že se IQOS snaží své zákazníky v době změny životního stylu (přechod na IQOS) podpořit, a telefonní hovory mi nevadí	198	40 %
Tato inovace mě nijak zvlášť nenadchla, ale nevadí mi	129	26,1 %
Telefonáty od prodejců mi vadí i přes to, že probíhají s dobrým úmyslem, je mi to nepříjemné	107	21,6 %
Nikdo mi po mé zápůjčce či prvním zakoupení nevolal	97	19,6 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 39 Otázka č. 27: Doporučil/a byste dospělému kuřákovi, který přemýšlí o alternativě kouření, osobní návštěvu IQOS prodejny?

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
Určitě ano	272	54,9 %
Spíše ano	140	28,3 %
Odkázal/a bych ho na web či IQOS partnera	57	11,5 %
Spíše ne	17	3,4 %
Určitě ne	9	1,8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 40 Otázka č. 28: Existuje něco, co se vám při návštěvě prodejny nelíbilo, nebo něco, co Vám chybělo? Pokud ano, prosím uveďte:

Počet odpovědí	Procenta
13	2,63 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Obsah jednotlivých odpovědí:

- Chybělo mi soukromí a klid.

-Stánek v Ostravě mají na chodbě, což mi přijde jako škoda, já i hodně mých známých by zde nešlo jen kvůli tomu. Působí to jako stánkový prodej a člověk se uprostřed procházejících lidí necítí dobře, stále se dívá okolo sebe, kdo jej pozoruje a kdo prochází. Ale před nedávnem změnili polohu, což je fajn. Jinak přístup prodejců a služby od nich jsou super spokojenost, ty uniformy se mi také moc nelíbí, já bych to na sebe nevzal, ale každý má holt jiný vkus. Třeba se v tom cítí pohodlně. Vzal bych si příklad z jiných prodejen, kde prodejci vypadají luxusně.

-Celkově strojené prostředí. Hostesky jsou evidentně vedené k přehnané úslužnosti, která mi není příjemná a z mého osobního pohledu snižuje mojí chuť si do obchodu zaskočit prohlédnout novinky nebo si dát kávu. Podobně např. ve Slovanském domě dochází k typickému odchyťování zákazníků do několika sekund, což mi jako typickému Čechovi způsobuje stejné pocity nekomfortu. Chápu, že je takové zadání výrobce, mně se ale nelíbí a ze svého okolí vím, že nejsem sám.

- Až moc velká urputnost za každou cenu zákazníkovi IQOS prodat.

- Jak kdo vám nabídne kávu nebo vodu. Měli by to nabízet všem, co jsou na stánku více, než 5 minut.

-Navštívila jsem prodejnu na Chodově a v Praze kousek od Náměstí Republiky. Musím říct, že se to nedá srovnat. Na Chodově mi přišli chladní a necítla jsem se tam dobře, ale v Praze byli moc příjemní, milí a poradili.

-Vadí mi umístění stánku na chodbě, není tam klid.

-Arogantní prodavačka!

-Přístup prodejkyně.

-Občas jsou tací, co se snaží o pozornost kolemjdoucích, a občas tam vidím zaměstnance s mobilem v ruce.

-Nepříjemný personál.

-Na stánku není soukromí a klid.

-Málo prodejců na hodně lidí, např. na stánku bylo 5 prodejců, z toho 1-2 jenom čistili IQOS zařízení, zbytek se věnoval zákazníkům, ale než novému zákazníkovi vše vysvětlí a ukážou a nechají ho ochutnat náplně, může to trvat až 40 minut. Já tam čekala opravdu hodně dlouho (téměř hodinu), a to jsem avizovala, že si jdu jen koupit další IQOS a nic nepotřebuji vysvětlovat ani ukazovat - jednalo se o službu na 3 minuty - vzít IQOS, zabalit ho, zaplatit a to by bylo vše - přesto jsem nedostala přednost před těmi novými zákazníky, se kterými je hodně práce. Chtělo by to mít na stánku člověka navíc, který jen prodává stálým zákazníkům.

Tabulka 41 Otázka č. 29: Jak byste celkově hodnotil/a svou návštěvu IQOS prodejny?  
(1=nejlepší, 5=nejhorší)

Odpověď	Počet odpovědí	Procenta
1	183	37 %
2	115	23,2 %
3	74	14,9 %
4	84	17 %
5	39	7,9 %

Zdroj: Vlastní zpracování

#### **Příloha 4 Částečný přepis (zvukového záznamu) skupinového rozhovoru focus group**

Datum a místo rozhovoru: 3. 4. 2020, online formou přes aplikaci Skype

Délka rozhovoru: 90 minut

Zúčastněné osoby: Moderátorka – autorka bakalářské práce; účastníci – sales experti z pražských IQOS prodejen

---

Dobrý den, všechny vás zdravím a úvodem bych chtěla poděkovat, že jste si na mě našli čas. Vzhledem k tomu, že se nás sešel plný počet, můžeme se pustit do skupinového rozhovoru, který by se měl týkat především vaší spokojenosti a motivace v práci. Dále mě také budou zajímat zákaznické recenze, které při práci slýcháváte. Data, která skupinovým rozhovorem získám, budou sloužit pouze jako podklady pro mou bakalářskou práci na téma Osobní prodej produktu IQOS firmy Philip Morris. Musím podotknout, že vaše identita bude zachována ve 100% anonymitě, a nebudu uvádět ani z jaké jste prodejny. Nemusíte se tak bát pravdivě odpovídat. Na otázky není třeba odpovídat vždy rozsáhlou odpovědí, stačí mi i jednoslovný komentář. Když nebudete cítit potřebu odpovídat, tak nemusíte. To vše nechám na vás!

Také bych chtěla upozornit, že si celý rozhovor budu nahrávat, abych měla k vašim odpovědím zpětně přístup. Poprosím vás, abyste rozhovor brali spíše jako uvolněnou a přirozenou diskuzi a nebáli se projevit názor. Každý názor je vítaný! Tak se do toho pustíme.

(1. část – otázky týkající se zákaznických recenzí)

***Moderátorka: Úvodem by mě zajímalo, jaké od zákazníků slýcháte recenze na předchozí návštěvy IQOS prodejen.***

Účastník 1: Prodejny jsou mezi sebou sehrané a zákazníci v rámci možností odcházejí téměř vždy spokojení.

Účastník 5: Souhlasím. Většinou pozitivní, ale občas přijde i nějaká negativní, to je asi normální.

Účastník 4: Také spíše pozitivní.

Účastník 9: Většinou kladné. Slýchám chválu na skvělý nadstandardní servis a milé prodejce.

Účastník 2: To se dost odlišuje podle toho, kde proběhla jejich poslední návštěva. Spousta zákazníků chválí náš servis a ochotu a komunikaci personálu. Někdy však narazíme i na stížnosti, že někdo nebyl úplně příjemný atd. Je samozřejmě i otázkou, jak oni se chovali v dané situaci a mince má vždy dvě strany. Většinou ale slýchám pozitivní reakce.

Účastník 6: Mají vytipované, kdo je jak pro ně ochotnější, a za ním rádi chodí.

Účastník 7: Většinou pozitivní, ale když už jsou slyšet stížnosti, tak to stojí za to.

***Moderátorka: Takže se většinou jedná o pozitivní zpětnou vazbu. Slýcháte také nějaké negativní recenze? Čeho se případně týkají?***

Účastník 3: Dost často se stává, že zákazník nebyl spokojen s informacemi a s přístupem jejich IQOS partnera anebo s infolinku. To je asi ta nejčastější stížnost, že přes infolinku s nimi nejednal pracovník úplně příjemně. Občas se to stane i v rámci našeho kanálu, ale to moc často neslýchám.

Účastník 6: Co se týká IQOS parterů, všimla jsem si, že mnozí z nich zdaleka zákazníkovi nevysvětlí co a jak má dělat s IQOS zařízením, a zákazník si potom neví rady. Působí to na mě, že si potřebují splnit jen měsíční cíle, a tak tu práci se zákazníkem odfláknou.

Účastník 9: Ano, hlavně s IQOS partnery.

Účastník 4: Občas na někoho nepříjemného, nebo když něco chtějí a my to zrovna nemáme skladem, většinou doplněk.

Účastník 2: Ano, nestává se to často, většinu takových recenzí lze snadno najít na internetu, většinou v recenzích IQOS store.

Účastník 7: Občas ano. Někteří zákazníci jsou naštvaní, že jim SE nechtěl zařízení vyreklamovat, a nedokážou pochopit, že SE dělají svou práci a mají k reklamacím určité instrukce. Souhlasím, že jsou někdy negativní reakce na infolinku, která zákazníkům říká něco jiného než prodejny.

Účastník 1: Negativní reakce slyším, že měli špatnou zkušenost například z Chodova a že na Smíchově je to příjemnější. Taky si stěžují na infolinku, která jim pořád říká špatné informace.

Účastník 10: Ano, určitě. Buď je to konkrétní prodejna, nebo infolinka, nedostatek určitých doplňků a tak podobně.

(2. část – otázky týkající se spokojenosti a motivace SE)

**Moderátorka: Děkuji za odpovědi. Teď se přesuneme k další části rozhovoru, kterou je vaše spokojenost a motivace v práci. Mou první otázkou je, čím vás vlastně nabídka práce jako SE zaujala natolik, že jste se o tuto práci ucházeli?**

Účastník 2: Sama užívám IQOS, chtěla jsem se o tom dozvědět co nejvíce a baví mě ta práce jako taková.

Účastník 5: Peníze, ovšem. Taky parta lidí a nakonec, že je to jediná práce, která nezakazuje užívat tabák.

Účastník 7: Kromě vysokého finančního výdělku taky to, že budu moct při práci užívat tabák, jelikož jsem bývalým kuřákem.

Účastník 4: Peníze. Především peníze, od lidí jsem slyšel, že je to dobře placené a navíc ta práce je luxusní, reprezentativní a hodně na úrovni.

Účastník 6: Samozřejmě ze všeho nejvíce mě zaujala finanční odměna, která v té době byla opravdu nadstandardní, a dále také produkt jako takový, který mě opravdu baví a sama ho vlastním. Dále práce s lidmi, kterou jsem již v minulosti dělala a která mě opravdu baví. Líbilo se mi i to, že jsem mohla práci dělat brigádně při škole a nabízela se tak možnost opravdu hezkého příjmu během studia. Líbil se mi servis, který IQOS svým zákazníkům nabízí. Líbila se mi i filosofie firmy a nenucený prodej a spíše taková osvěta úžasného produktu.

Účastník 3: Finanční ohodnocení, což už momentálně říct nemohu.

Účastník 1: Doslechla jsem se o ní od kamarádky. Lákalo mě zejména velmi dobré platové ohodnocení a práce s lidmi.

Účastník 8: Finanční ohodnocení, skok do budoucnosti.

Účastník 10: Komunikace s lidmi, platové ohodnocení.

Účastník 9: Peníze, které ovšem v této době už nejsou, jaké bývaly.

**Moderátorka: A po tom, co už tu práci nějakou dobu děláte, splnila vaše očekávání?**

Účastníci: Ano. (7x)

Účastník 6: Nejprve ano, ovšem postupem času přináší spíše starosti a zmatek.

Účastník 5: Upřímně teď po nějaké době, co jsem u IQOS, si nejsem jistá.

Účastník 9: Nejprve ano, ale vše se postupně mění a nyní si tím již nejsem tolik jistá.

**Moderátorka: Jak jste spokojeni se systémem odměňování? Jedná se o vaši spokojenost s platovými podmínkami a systémem benefitů.**

Účastník 4: Teď moc spokojená nejsem, brali jsme lepší peníze.

Účastník 5: Byla jsem spokojená, ale po určitých změnách a nových systémech ohodnocení už spokojená nejsem. Benefity nemáme.



Účastník 9: Ze začátku jsem byla nadměru spokojená. Teď se bohužel věci změnila a variabilní složka je nastavena tak, že na ni drtivá většina zaměstnanců nedosáhne. Výplata se nám tak snížila skoro o třetinu. Myslím, že většina zaměstnanců by uvítala benefity ve formě stravenek či Multisport karty. Bohužel zatím nic takového nemáme.

Účastník 8: Finančně se tato práce hodně změnila a již není tak ohromně lukrativní jako na začátku. Benefity nad rámec naší mzdy nemáme žádné, i když byly slibovány. Neustále se zvyšují nároky na výkon práce, ale snižuje se odměna pro nás.

Účastník 7: Mzda je opravdu nadstandardní, benefity však žádné.

Účastník1: Systém odměňování mi vyhovoval, když jsem byla placena od hodiny. Nyní se systémem spokojena nejsem, ale platové podmínky jsou přijatelné, s benefity spokojená nejsem.

Účastník2: Původní odměňovací systém byl vymyšlen dobře, ale v poslední době se to dost mění. Myslím si, že stanovování nesplnitelných cílů, za které náleží odměna v podobě variabilní složky v případě, že by byly splněné, není úplně motivační. Finančně se tato práce hodně změnila a již není tak ohromně lukrativní, jako na začátku. Benefity nad rámec naší mzdy nemáme žádné, i když byly slibovány. Neustále se zvyšují nároky na výkon práce, ale snižuje se odměna pro nás. Nepřijde mi, že by lidé byli motivováni.

Účastník6: Byla jsem spokojená, po určitých změnách a nových systémech ohodnocení už spokojená nejsem. Benefity nemáme.

***Moderátorka: Přijdou vám nastavené cíle spravedlivé a dosažitelné?***

Účastník1: Určitě se může každý víc snažit, bohužel když máme málo zákazníků, což neovlivníme, není na kom se snažit.

Účastník 5: Ne. Jsem sice ráda, že se PMI snaží o lepší výsledky, nicméně dosažení těch výsledků je nereálné. Za poslední rok jsme ty cíle komplet všechny splnily jen jednou, což si nemyslím, že je v pořádku. Vzniká dokonce pocit, že společnost ty peníze nechce vyplácet. Největší rána byly cíle z ledna, které byly vyšší než ty prosincové, což je absolutní nesmysl. Z celé ČR část těch cílů splnily pouze snad dvě prodejny. Nerozumím, kdo je stanovuje, nicméně určitě ne někdo, kdo obchodu rozumí.

Účastník10: Absolutně ne. Cíle jsou příliš vysoké a dokonce si odporují. Pokud v jednom měsíci uděláme hodně registrací a náhodou by se splnil tento cíl, ale lidé přitom nevyužijí MGM, klesne nám automaticky tento druhý cíl.

Pokud prodáme jedno zařízení a půjde přes MGM, máme MGM 100%, ale nesplněné registrace. Když uděláme 300 registrací, ale jen pár bude přes MGM, nesplníme druhý cíl. Je to velice demotivující a špatně nastavené. Je vidět, že se cíle neplní, a lidé mají mnohem nižší peníze.

Účastník 4: Nejsou spravedlivé. Dosažitelné jsou každý měsíc jinak. Po nouzovém stavu tuplem budou cíle nedosažitelné.

Účastník8: Nepřijdou. Cíle jsou nastavené tak vysoko, že na ně většina prodejen nedosáhne a zaměstnancům se tak snížil plat skoro o třetinu, a to je velký rozdíl. Většinu zaměstnanců to bohužel spíš demotivuje, než motivuje, samozřejmě.

Účastník 7: O Vánocích jistě jsou dosažitelné, ale Vánoce též nejsou každý měsíc, tudíž ne, není to většinou spravedlivé ani dosažitelné.

Účastník 9: Ne, nepřijdou mi ani spravedlivé, ani dosažitelné, bohužel.

***Moderátorka: Jak dlouho pracujete jako SE? Dostalo se vám někdy pochvaly od nadřízeného za dobře vykonanou práci?***

Účastník 7: Jako SE pracuji 8 měsíců. Po 4 měsících jsem přestoupila na jinou pobočku. Právě kvůli mému tehdejšímu nadřízenému. Když jsem pak pracovala pod jiným supervizorem, slyšela jsem pochvalu klidně každý den a ne jenom já, ale i kolegové. Momentálně máme nového supervizora a tam je problém jeho přehnaného namotivování, které je skoro až nereálné.

Účastník 4: Pracuji pro IQOS skoro dva roky a pochválení za dobře odvedenou práci jsem skoro nedostala. Pokud přeci, nevyznělo to úplně motivačně a upřímně, ale jen jako povinnost. Jakože víme, musíme vás pochválit. Celé mi to přijde takové neupřímné a na pozadí plné intrik. Takto to asi chodí v každé velké korporaci. Člověk má pocit, že je nahraditelný, a nikdo si neváží jeho práce kromě spokojených zákazníků, o což by firmě mělo v první radě jít. Ziskáváme jim věrné zákazníky, ale vděčnost vidět není.

Účastník10: Bude to rok. Pochvalu slýcháme, ale ne tak často. Spíše se v kolektivu vzájemně pochválíme.

Účastník 5: Sedm měsíců. Pochvalu dostávám, ale ne často. Spíš na poradách. Individuálně málokdy.

**Moderátorka: Znamená pro vás existence sankcí za nedodržení pracovních povinností motivaci? Jaký je váš názor na takové sankce?**

Účastník 8: Rozumím tomu, že pokud někdo neplní pracovní povinnosti správně, měl by být nějak sankciován, ale některé věci mi přijdou absurdní. Když člověk pracuje například v systému, který evidentně nefunguje správně, a následně jsou mu strženy peníze za něco, za co nemůže, nepřijde mi to úplně motivační. Pokud někdo nedodržuje nějaké povinnosti, měla by nejprve být udělena nějaká výstraha a popřípadě poradit, jak to dělat správně. Teprve v opakovaných případech by měly být na pořadu dne sankce.

Účastník 9: Čistota stánku, čistá uniforma atd. jsou věci, které můžeme reálně změnit. Chápu, že vedení chce, aby stánek i zaměstnanci vypadali dobře. Podle mého názoru je však lepší zaměstnance upozornit a ne hned dávat finanční sankce. K těm bych přistoupila až po dalším nerespektování příkazu. Co se týče variabilní složky, tak tyto věci zaměstnanci alespoň mohou sami ovlivnit, narozdíl od počtu zákazníků na stánku a od toho se odvíjející počet registrací.

Účastník 7: Co se týká čistoty stánku, uniformy nebo našeho vystupování, to beru jako samozřejmost, abychom pro zákazníky vybudovali příjemné zázemí. Některé kontroly, co nás za toto hodnotí, pomalu ani neví, co všechno musíme dělat a na co všechno musíme myslet. Podle toho mi přijde jejich hodnocení někdy nepřiměřené.

Účastník 3: Neznamená. To je stupidita, od které se ustupuje čím dál tím víc. Strach není motivace. Respekt vzbuzuje motivaci.

Účastník 2: Ano, asi je to normální. Když už se tváříme jako luxusní značka, přichází s tím i povinnosti.

Účastník 5: Ano. Myslím, že vše má mít svůj řád, a za mě jediné dobře. Má to smysl.

**Moderátorka: Jaký je váš názor na aktuální uniformy? Líbí se vám? Je na nich něco, co byste změnili?**

Účastník 3: Líbí se mi pánské, dámské bych volila trochu jiné.

Účastník 7: Uniforma se mi nejprve nelíbila, ale nakonec je docela pohodlná, rozhodně více než předešlé sukně apod. Nicméně varianta s vestou je příšerná. Když má člověk svetřík, vypadá to lépe. Bohužel uniforma není úplně vzhledná, ale pohodlná docela je. Spíše mě štve, že byla slibována další trička atd. a já mám například pouze dvě, které už jsou oprané a nereprezentativní.

Účastník 9: Současná uniforma se mi nelíbí. Pro ženy je moc mužná a nelichotivá postavě. Několik zákazníků o tom samo začalo mluvit.

Účastník10: Souhlasím. Absolutně se mi nelíbí. Uniformu bohužel musí vybírat člověk, který si neuvědomuje, že ne každá postava je stejná a schopna nosit určitý styl oblečení. Bohužel s novou uniformou snad pokaždé přichází jen zklamání.

Účastník 1: Momentální zimní uniforma je odporná! Nelíbí se mi a změnila bych ji celou.

Účastník6: Také bych zvolila všechno úplně jinak. Hodila bych to trošku do elegance, takže klidně černou halenku k tomu tříčtvrteční kalhoty, společenské bēzové a třeba černé balerínky.

Účastník 2: Uniforma je sezónní, někdy je dobrá, někdy ne. Poslední uniforma byla obzvláště špatná kvůli nízké kvalitě materiálů.

Účastník 4: V uniformě se necítím dobře, změnila bych barvu kalhot. Ale každého půl roku se nám uniformy mění. Upřímně mám také strach, s čím přijdou na léto.

**Moderátorka: Snaží se od vás vedení získávat zpětnou vazbu o tom, jak jste v práci spokojeni?**

Účastník 4: Občas se někdo zeptá, jak se máme, ale opět z toho cítím jen povinnost se zeptat. Většina našich podnětů není brána vážně. Člověk se snaží přinést z terénu nějaké zpětné vazby, ale přijde mi, že k tomu nikdy nikdo nepřihlíží. Nemám pocit, že by vedení skutečně zajímalo, jak se nám v práci daří a jaké bychom měli třeba návrhy.

Účastník 1: Asi ne tak, jak bychom čekali. V poslední době je většina zaměstnanců nespokojena s novým výpočtem variabilní částky mzdy a vedení to bohužel nezajímá.

Účastník 9: Ano, ale přijde mi, že v mnohých případech na nás neberou ohledy a náš názor je jim jedno.

Účastník 10: Ano, jednou za čas. Ale běda, pokud spokojeni nejsme. Očekává se od nás jen samá chvála. Avšak problémy je též nutno řešit a ne jen přehlížet.

Účastník 2: Určitě. Je to pro ně feedback buď pozitivní, nebo negativní.

**Moderátorka: Co vás v práci nejvíce motivuje a co na ní máte nejraději?**

Účastník 7: To, že měním svět. A věřte tomu, že to není fanatický proslav. IQOS miluju, ráda své znalosti předávám dalším lidem a měním tím obvyklé povědomí o tabáku.

Účastník 4: Mám ráda své kolegy a atmosféru mezi námi a také naše zákazníky. To je vlastně to jediné, co mě v této práci drží. To, že přijdu mezi fajn lidi a užiju si fajn směnu plnou legrace a zároveň vím, že mi lidi rádi pomůžou s jakýmkoliv problémem. Motivují mě též zákazníci, kteří se nám vracejí, a to by mi chybělo. Bohužel motivace nepřichází od vedení ani z PMI, to spíše naopak. Myslím, že to takto vnímá více lidí, že vlastně naši motivaci si tvoříme sami mezi sebou.

Účastník 2: Mám ráda komunikaci se zákazníky. Líbí se mi, když na nich vidím, že odchází spokojení a nadšení a pak se zase rádi vracejí.

Účastník 1: Kolegové, můj tým.

Účastník 6: Spokojenost zákazníků, to, že můžu lidem ukázat, že lze do sebe nikotin dostat zdravější formou.

Účastník 10: Na práci mě dříve motivoval vysoký finanční výdělek a možnost ovlivnit svou variabilní mzdu. Nyní už tomu tak bohužel není. Mám ráda náš kolektiv na stánku a příjemnou atmosféru.

**Moderátorka: Co vás v práci nejvíce demotivuje?**

Účastník 10: Neustálý problém s výplatou, pohyblivou částkou, nesplnitelnými cíli a možná přehnaná pravidla jako barva laku na nehtech, náušnice, náramky atp.

Účastník 5: To je celkem těžká otázka. Demotivuje mě hlavně finanční ohodnocení a nesplnitelné cíle a jednání vedení z agentury i PMI.

Účastník 3: Finanční ohodnocení a bezohlednost vůči zaměstnancům.

Účastník 1: Platové ohodnocení, benefity „nebenefity“.

Účastník 8: Nový výpočet variabilní složky mzdy a fakt, že vedení nezáleží na tom, že jsme všichni nespokojeni.

Účastník 2: Negativní lidé, naštěstí to není na denním pořádku.

Účastník 4: Pořád se mění platové podmínky. Dnes jsou jedny, za týden můžou být jiné. Dokonce si nemyslím, že z právního hlediska je to správně.

***Moderátorka: Jste spokojeni s přístupem vašeho supervizora nebo manažera? Existuje něco, co vám na jeho přístupu vadí, nebo co naopak oceňujete?***

Účastník 7: Nejsem spokojena ani se supervizorem, ani s ostatními nadřízenými. Za mě si dělají, co chtějí a jak se jim to hodí. Vůbec neberou ohledy na nás, hrajou si svoji hru.

Účastník 3: Ano, vadí mi, že není v práci, kdy má. Není převlečen a mnohdy nám podstatné info ani nesdělí. Mnoho věcí neví a odkazuje nás na jiné, kteří ovšem tvrdí, že to vědět má a oni na to nemají čas.

Účastník 2: Store manažer je úžasný člověk. Dokáže poradit a pomoci. Motivovat by však mohl častěji.

Účastník 1: Supervizor by měl být pro nás ten, co je s námi, a nejedná o nás bez nás.

Účastník 5: Ano, jsem spokojená. Líbí se mi, že nás nezahluje prací, kterou má dělat ona. Vychází nám vstříc s požadavky na směny, čehož si také cením.

Účastník 9: Ano, a nevadí mi nic. Oceňuji jeho chování, vstřícnost k nám jako k SE.

***Moderátorka: Máte pocit, že váš supervizor nebo manažer stojí pevně za svým týmem a hájí vaše zájmy?***

Účastník 10: Ano, myslím, že za námi stojí, i když samozřejmě občas dochází k situacím, kdy bych čekala, že se zachová jinak, například nedávné převedení naší kolegyně na jiný stánek bez jejího souhlasu.

Účastník 4: Myslím si, že ano.

Účastník 6: Vůbec, náš SV stojí s nadřízenými, a když se ozýváme sami, ještě nás krotí.

Účastník 8: Jak v čem a jak s kým.

Účastník 1: Takový pocit opravdu nemám.

***Moderátorka: Jste vlastníkem IQOS? Pokud ano, jste s ním spokojeni? A jak se vaše osobní zkušenost s produktem odráží ve vaší práci?***

Účastník 4: Vlastníkem nejsem, nicméně rozumím elektronice a IQOS je poměrně jednoduché, ale zároveň spolehlivé zařízení.

Účastník 10: Ne, jsem nekuřák. Občas je to v práci na škodu, neboť nemůžu zákazníkům zkusit zařízení.

Účastník 2: Jsem, a jsem spokojená. Určitě potom vím, co a jak radit zákazníkům.

Účastník 5: Jsem. Jsem i spokojená. Tím, že ho používám, využívám příležitosti zjišťovat v rámci reklamací, co zařízení dělá. Tudíž dokážu i rádoby technicky zdatného člověka preargumentovat, že teď mám pravdu já, a ne on. Málokdy uznám, že má pravdu.

Účastník 7: Ano, mám několik zařízení a myslím, že je skvělé, že zákazníkům můžu předat svoji zkušenost a svůj příběh s IQOS. Je dobré pracovat s něčím, co máte sami rádi.

Účastník 1: Jsem spokojená já i moje rodina. Myslím, že tím, že jsem uživatel, znám produkt velmi dobře, což se v práci hodí.

***Moderátorka: Zažili jste za dobu vašeho pracovního poměru nějaký teambuilding či firemní akci?***

Účastník 5: Jednou nebo dvakrát jsme si byli po práci sednout, aby nám vedení sdělilo nějaké změny.

Účastník 1: Veškeré takové akce si organizujeme sami ve svém volném čase. Nemyslím si, že se to dá brát jako oficiální teambuilding.

Účastník 7: Nic takového jsme neměli. Firma firemní akce, kterých bychom se mohli účastnit, vůbec nepořádá.

Účastník 10: Jestli se nepočítají akce, které si děláme sami, tak ne.

**Moderátorka: Kdybyste měli jmenovat jednu věc, která by zvýšila vaši motivaci, co by to bylo?**

Účastník 8: Zrušit nesmyslné cíle pro plnění, protože od toho se pak odráží naše výplaty, které jsou momentálně při nedosažení cílů nesmyslné.

Účastník 7: Finanční ohodnocení a benefity. Sice jsou to dvě věci, ale patří k sobě.

Účastník 1: Snížení cílů v některých obdobích, nebo benefity, na které jsme netrpělivě čekali.

Účastník 3: Splnitelné cíle, kdy má opravdu cenu se o jejich dosažení pokusit.

Účastník 5: Určitě snížení cílů a tak lehčí dosažitelnost variabilní složky mzdy, benefity jako multisport karta atd.

Účastník 2: Finance, častější pochvala.

**Moderátorka: Napadá vás ještě nějaký další poznatek, který by mohl být důležitý pro cíle tohoto výzkumu, a chtěli byste se o něj podělit?**

Účastník 2: Přála bych si změnu v komunikaci nadřízených vůči SE.

Účastník 9: Vyměnit agenturu MAX promotion a sehnat schopnou účetní. A ráda bych podotkla, že nejsme roboti, nebudeme trpět diktátorské podmínky.

Zdroj: Vlastní zpracování

## Příloha 5 Ukázka popisu a fotografie prodejny v OC

Obrázek 6 Ukázka popisu umístění prodejny



**LETNANY**  
OBCHODNÍ CENTRUM

ÚVOD O CENTRU OBCHODY A SLUŽBY AKCE A NOVINKY DÁRKOVÉ POUKAZY ZÁBAVA A VOLNÝ ČAS EVENT ZONE KONTAKTY

### **IQOS SHOP-IN-SHOP**

IQOS Shop-in-Shop nabízí kompletní sortiment IQOS zařízení, originálního příslušenství a prvotřídní zákaznický servis.

Profesionální a příjemný personál Vám pomůže se zorientovat v nabídce IQOS zařízení a příslušenství, které si můžete zdarma vyzkoušet, nechat si vyčistit či zapůjčit domů. Zastavte se, rádi Vám poradíme a poskytneme kompletní zákaznický servis.

IQOS je určen výhradně dospělým kuřákům a není bez rizika. IQOS Shop-in-Shop se nachází v 1. patře mezi jednotkami Orsay a New Yorker.

DALŠÍ OBCHODY V KATEGORII **SLUŽBY A OSTATNÍ**

Zdroj: oc-letnany.cz, 2020

Obrázek 7 Ukázka fotografie umístění prodejny



Zdroj: oc-letnany.cz, 2020

Obrázek 8 Ukázka fotografie umístění prodejny



Zdroj: oc-letnany.cz, 2020