

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Zhodnocení osobního prodeje zvolené společnosti**

**Elizaveta Ovcharenko**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Elizaveta Ovcharenko

Podnikání a administrativa

Název práce

**Zhodnocení osobního prodeje zvolené společnosti**

Název anglicky

**Evaluation of the personal selling in the selected company**

---

### **Cíle práce**

Cílem této práce je zhodnocení cílů marketingové komunikace a zhodnocení její hlavních prvků a nástrojů v oblasti osobního prodeje. Důraz v této práci je kladen na řízení osobního prodeje. Na závěr práce budou předložena doporučení na zlepšení na základě vlastních výsledků.

### **Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí. První teoretická část bude zpracovaná na základě studia odborné literatury, která se týká daného tématu, tj. Marketingové komunikace. V praktické části se budeme zabývat konkrétní společností. Pomocí potřebných údajů o firmě bude provedena analýza její marketingové komunikace se zaměřením na osobní prodej. Na základě zjištěných výsledků bude zhodnoceno, jestli společnost využívá veškeré prvky komunikace se zaměřením na osobní prodej. Informace pro praktickou část budou zjištěny pomocí sběru primárních dat.

## Doporučený rozsah práce

40 – 60 stran

## Klíčová slova

Marketing, marketingová komunikace, komunikační mix, produkt, osobní prodej, trh, zákazník

---

## Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, G. – KOTLER, P. *Marketing*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0513-3.

CLOW, K E. – BAACK, D. *Reklama, propagace a marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1769-9.

FORET, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-811-2.

FREY, P. *Marketingová komunikace : nové trendy a jejich využití*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-7261-129-1.

KOTLER, P. – KELLER, K L. *Marketing management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2012. ISBN 978-0-13-600998-6.

---

## Předběžný termín obhajoby

2015/16 LS – PEF

## Vedoucí práce

Ing. Tereza Balcarová, Ph.D.

## Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 11. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Zhodnocení osobního prodeje zvolené společnosti" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 14. 3. 2016

---

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí práce paní Ing. Tereze Balcarové za to, že se mi věnovala při konzultacích, za cenné rady a připomínky a za její celkový vstřícný přístup. Děkuji mému příteli za pochopení a za to, že se snažil vytvářet mi prostředí vhodné k práci. Mé rodině a přátelům děkuji za podporu. Dále děkuji všem respondentům, kteří vyplnili mnou připravené dotazníky a odpověděli mi osobně na položené dotazy.

# **Zhodnocení osobního prodeje zvolené společnosti**

## **Souhrn**

Bakalářská práce se zabývá marketingovou komunikací, konkrétně zhodnocením osobního prodeje společnosti Zara. Práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část je věnována vysvětlení pojmů marketing, marketingová komunikace, osobní prodej a následně i metody marketingového výzkumu Mystery Shopping. Praktická část se zabývá analýzou dat, zjištěných pomocí dotazníkového setření se zpětnou vazbou, který je základem použití metody Mystery Shopping. Výsledkem práce je vlastní posouzení autora o efektivnosti činnosti společnosti a návrh na zlepšení vybraných funkcí podniku. Tím práce přispěje k účinnějšímu fungování vybrané společnosti.

**Klíčová slova:** : marketing, marketingová komunikace, komunikační mix, produkt, osobní prodej, trh, zákazník

# Evaluation of the personal selling in the selected company

## **Summary**

Bachelor thesis is about marketing communication, in particular evaluation of the personal selling in Zara. The thesis consists of two parts – theoretical part and practical part. In theoretical part will be explained terms marketing, marketing communication, personal selling and method of marketing research which is called Mystery shopping. Practical part deals with analysis of data, discovered with the help of questionnaire. Marketing method Mystery shopping is based on this questionnaire. The result of the thesis is authors own assessment about the effectiveness of the company and proposal for the improvement of selected functions. Thesis is also contribute to more effective work of the chosen company.

**Keywords:** marketing, marketing communication, communication mix, product, personal selling, market, customer

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>14</b>
3.1 Marketing .....	14
3.2 Marketingová komunikace.....	14
3.2.1 Komunikace .....	15
3.2.2 Proces komunikace .....	16
3.2.3 Komunikační cíle .....	17
3.2.4 Prvky modelu marketingové komunikace .....	17
3.3 Osobní a masová komunikace.....	19
3.3.1 Osobní komunikace .....	19
3.3.2 Formy komunikace .....	19
3.3.3 Masová komunikace .....	20
3.4 Marketingový mix.....	21
3.4.1 Model 4P.....	22
3.4.2 Model 4C .....	24
3.5 Komunikační mix.....	25
3.6 Nástroje komunikačního mixu .....	27
3.6.1 Reklama .....	27
3.6.2 Podpora prodeje .....	28
3.6.3 Public relations .....	29
3.6.4 Direct marketing (přímý marketing).....	31
3.6.5 Osobní prodej.....	33
3.7 Strategie komunikačního mixu .....	36
3.7.1 Strategie Push .....	37
3.7.2 Strategie Pull.....	37
3.8 Komunikace se zákazníkem v maloobchodě .....	38
3.9 Mystery Shopping .....	40
3.9.1 Pojem Mystery Shopping.....	40
3.9.2 Mystery Shopper .....	41
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>42</b>
4.1 Charakteristika společnosti Inditex .....	42
4.2 Rozdělení společnosti Inditex .....	42



4.2.1	Pull & Bear .....	42
4.2.2	Massimo Dutti.....	43
4.2.3	Bershka .....	43
4.2.4	Stradivarius .....	43
4.2.5	Oysho .....	44
4.2.6	Uterqüe.....	44
4.2.7	Zara .....	44
4.2.8	Zara Home .....	44
4.3	Zara .....	45
4.3.1	Charakteristika značky.....	45
4.4	Charakteristika sortimentu značky Zara.....	47
4.4.1	Zara Woman .....	47
4.4.2	Zara Man.....	47
4.4.3	Zara Kids.....	48
4.4.4	Zara Basics.....	48
4.4.5	Zara TRF.....	48
4.4.6	Zara Home .....	48
4.5	Charakteristika zákazníků značky Zara .....	49
4.6	Charakteristika řízení osobního prodeje značky Zara .....	49
4.7	Dotazníkové šetření.....	50
4.8	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	50
<b>5</b>	<b>Výsledky a diskuse .....</b>	<b>65</b>
5.1.1	Kupní chování zákazníků.....	65
5.1.2	Prodejna .....	65
5.1.3	Osobní prodej.....	66
5.2	Doporučení.....	66
5.2.1	Kupní chování zákazníku.....	67
5.2.2	Prodejna .....	67
5.2.3	Osobní prodej.....	69
<b>6</b>	<b>Závěr.....</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>71</b>
7.1	Literární zdroje.....	71
7.2	Internetové zdroje.....	72
<b>8</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>73</b>

## Seznam obrázků

OBR. 1: PRVKY KOMUNIKAČNÍHO PROCESU.....	16
OBR. 2: MODEL MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE .....	18
OBR. 3: ŽIVOTNÍ CYKLUS PRODUKTU .....	23
OBR. 4: KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PUSH .....	37
OBR. 5: KOMUNIKAČNÍ STRATEGIE PULL.....	38
OBR. 6: TRŽBY Z PRODEJEN ZARA .....	45
OBR. 7: STRUKTURA ČINNOSTI ZNAČKY ZARA .....	46

## Seznam tabulek

TAB. 1: OSOBNÍ A MASOVÁ KOMUNIKACE .....	21
TAB. 2: UKAZATELE MODELU 4P .....	22
TAB. 3: SROVNÁNÍ MODELŮ 4P A 4C.....	25
TAB. 4: NÁSTROJE KOMUNIKAČNÍHO MIXU .....	26
TAB. 5: TYPY PRODEJE PODLE CÍLOVÉ SKUPINY .....	34
TAB. 6: VAŠE NEJVÝŠŠÍ DOSAŽENÉ ZDĚLÁNÍ .....	52

## Seznam grafů

GRAF 1: ROZDĚLENÍ POHLAVÍ RESPONDENTŮ.....	51
GRAF 2: ROZDĚLENÍ VĚKU RESPONDENTŮ .....	51
GRAF 3: JAK ČASTO CHODÍTE NAKUPOVAT OBLEČENÍ? .....	53
GRAF 4: JAK ČASTO CHODÍTE NAKUPOVAT DO ZARY? .....	54
GRAF 5: KDY CHODÍTE NAKUPOVAT? .....	55
GRAF 6: RODEJNA JE UMÍSTĚNA NA DOBŘE DOSTUPNÉM MÍSTĚ.....	56
GRAF 7: ZAUJALA VÁS PRODEJNA ZVENČÍ? .....	56
GRAF 8: V PRODEJNĚ BYLO DOSTATEK PRODEJců .....	57
GRAF 9: POZDRAVIL VÁS PRODEJCE NA UVÍTANOU? .....	58
GRAF 10: ROZLOUČIL SE S VÁMI PRODEJCE?.....	58
GRAF 11: ZAČAL SE VÁM PRODEJCE VĚNOVAT IHNED PO VAŠEM PŘÍCHODU? .....	59
GRAF 12: BYL PRODEJCE VHODNĚ, PROFESIONÁLNĚ OBLEČEN? .....	59
GRAF 13: PRODEJCE BYL K VÁM POZORNÝ .....	60
GRAF 14: KOMUNIKACE S PRODEJCEM BYLA PŘÍJEMNÁ.....	61
GRAF 15: SETKALI JSTE SE S FRONTAMI U ZKUŠEBNÍCH KABINEK? .....	62
GRAF 16: SETKALI JSTE SE S FRONTAMI NA POKLADNÁCH? .....	62
GRAF 17: NAVŠTÍVILI BYSTE TUTO PRODEJNU NA ZÁKLADĚ VAŠICH ZKUŠENOSTI OPĚTOVNĚ? .....	63
GRAF 18: OHODNOTTE PRODEJCE, KTERÝ VÁS OBSLUHOVAL BODOVĚ NA STUPNICI 1-10.....	64

# 1 Úvod

Komunikace je důležitou součástí života člověka. Lidé vyjadřují své emoce a názory pomocí verbální a neverbální komunikace. Komunikace je základním nástrojem marketingu, je jeho součástí a ovlivňuje nejen popularitu výrobku, ale i výrobu, cenu, distribuce a vývoj produktu či služby.

K efektivní činnosti všech společností je třeba komunikace všech typů: mezi nadřízenými a podřízenými, mezi zaměstnanci, mezi společností a jejími obchodními partnery, dodavateli a především zákazníky.

Podstatou osobního prodeje je komunikace mezi zákazníkem a představitelem společnosti nebo prodávacem, jenž nabízí svůj výrobek. V průběhu osobní komunikace spotřebitel si vytváří určitý dojem o společnosti a to buď pozitivní, nebo negativní. Klienta také ovlivňuje rozsah a kvalita nabízených služeb a profesionalita. Je to hlavní důvod, proč se následující kapitoly v první řadě zabývají hodnocením služeb vybrané firmy, které jsou poskytovány především personálem.

Literární rešerše se zabývá teoretickými východisky. Jsou zde dopodrobna popsány základní pojmy spojené s marketingem a marketingovou komunikací. Následující část práce je věnována modelům marketingového mixu a také komunikačnímu mixu a jeho základním prvkům. V poslední části literární rešerše je rozebrán proces komunikace se zákazníkem v maloobchodě, jinými slovy proces osobního prodeje a je také popsána marketingová metoda Mystery Shopping, která je použita ve vlastním výzkumu. Vlastní práce zhodnocuje kvalitu služeb zákazníkům a proces osobního prodeje v rámci činnosti značky módního oblečení Zara. Lidský faktor mnohdy ovlivňuje zákazníky více než samotné zboží, které je nabízeno. Z tohoto důvodu byla vybrána metoda Mystery Shopping, díky které lze efektivně vyhodnotit personál a kvalitu služeb zákazníkům. Výsledek vlastní práce a návrh možných variant zlepšení vybraných nedostatků jsou uvedeny na závěr praktické části.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je zhodnocení marketingové komunikace sítě obchodů s oblečením Zara, která je hlavní značkou společnosti Inditex a zhodnocení její hlavních nástrojů a prvků především v oblasti osobního prodeje. Důraz v této práci je kladen na ocenění procesu osobního prodeje a kvality služeb, které jsou poskytovány zákazníkům. Dalším cílem je zpracování teoretických východisek, které se týkají dané problematiky. Na závěr práce jsou předložena doporučení ke zlepšení na základě vlastních výsledků.

### **2.2 Metodika**

Práce se skládá ze dvou částí, z teoretické a praktické. Základem teoretické části je literární rešerše, která byla zpracována na základě prostudované odborné literatury a internetových zdrojů. Zde jsou podrobně vysvětleny nástroje marketingového a komunikačního mixu, pojmy osobní prodej a Mystery Shopping.

Praktická část je věnována konkrétní společnosti Inditex a její značce Zara, která se zabývá designem a prodejem módního oblečení. Na začátku vlastní práce je uvedena základní charakteristika podniku, jsou popsány jeho struktura, produkt a zákazníci. Dále je určena skupina potenciálních zákazníků. Veškerá informace o společnosti je zjištěna pomocí oficiálních tištěných zdrojů a internetových stránek. Úkolem praktické části je také popsat způsoby propagace a komunikace se zaměřením na zákazníky.

Závěrečná praktická část je doplněna o výzkum, který umožní autorovi zhodnotit úroveň a kvalitu služeb zákazníkům v maloobchodních prodejnách Zara. Jako podstatný faktor při procesu komunikace se zákazníky a prodeje výrobků jsou hodnoceny i zaměstnanci prodejen. Výzkum je prováděn za pomoci metody Mystery Shopping. Podstatou metody Mystery Shopping je imitace nákupního procesu a následně vyplňování dotazníku (viz Příloha č. 1 Dotazník – Mystery Shopping v prodejnách Zara).

Dotazník tvoří 28 otázek. První skupina otázek je identifikační – podstatné pro tuto skupinu je dozvědět věk respondenta, jeho pohlaví a úroveň vzdělání. Neméně důležité je určit jeho nákupní zvyky, například kdy a jak často chodí nakupovat oblečení celkem a do obchodů vybrané společnosti konkrétně. Druhá skupina představuje otázky týkající

se prodejny samotné. Tady respondentům je předloženo uvést, jak se jim líbil vnější a vnitřní design prodejny a jestli je umístěná ve vyhovující lokalitě. Další skupina otázek hodnotí prodejci a to, jak komunikují se zákazníkem, přičemž důraz je kladen nejen na proces osobní komunikace, ale i na to, jak prodejce vypadal. Tato skupina otázek je jedna z nejdůležitějších, protože umožňuje ohodnotit klíčový prvek osobní komunikace – prodejce. Předposlední seskupení otázek je spojeno s procesem nákupu buď oblečení, nebo doplňků. Daná část je tvořena několika otázkami, kde respondent by měl určit stupeň komfortu a kvalitu poskytovaných služeb. Otázky jsou věnovány frontám a počtu prodejců nacházejících se v obchodě. Poslední pátá skupina otázek klade důraz na vlastní názor klienta. Tady je možnost ohodnotit prodejnu svými slovy, případně napsat poznámky nebo sdělit negativní zkušenost. Dotazník je tvořen různými typy otázek (otevřené, uzavřené, otázky, které vyžadují míru souhlasu nebo hodnocení ze strany respondenta), což zvyšuje kvalitu a podrobnost výsledků.

Dotazníkové setření se provádělo v období od 18. 12. 2015 do 25. 02. 2016. Při získání respondentů bylo využito několik způsobů šíření dotazníků. První způsob – osobní interview. Tento způsob se uskutečnil přímo v prodejnách obchodní sítě Zara. Zákazníkům bylo předloženo vyplnit dotazník a ohodnotit nákup ihned na místě. Jako další způsob byla využita komunikace prostřednictvím e-mailu. O vyplnění dotazníků byli požádáni lidé, kteří jsou spojeni s módním průmyslem nebo mají o to zájem. Třetí metoda podporovala šíření dotazníků pomocí příslušných webových stránek. Dotazník byl zveřejněn na VyplnTo.cz a respondenti měli možnost se zúčastnit průzkumu. V poslední řadě k šíření dotazníků byly využity sociální sítě. Průzkumu se zúčastnilo celkem 106 lidí.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Marketing

V současné době si každý člověk může nějakým způsobem představit pojem marketing. Marketing je součástí našeho každodenního života a ovlivňuje naše názory a preference. Setkáváme se s ním v obchodech, televizi, časopisech a na internetových stránkách. Být výborným specialistou v oblasti marketingu znamená nejen mít profesionální znalosti, ale také být inovativním a kreativním člověkem.

Různé autoři vysvětlují pojem marketing odlišně. Dále jsou uvedeny dvě definice:

*„Cílem marketingu je prostřednictvím směny uspokojovat potřeby, přání a poptávku zákazníků, vytvořit pro zákazníky hodnoty, a tímto zabezpečit splnění stanovených cílů firmy.“* (Jakubíková, 2008)

Foret (2011) ve své publikaci popisuje marketing takto: „Marketing“ – slovo, které užívá téměř každý v oblasti hospodaření, ale málokdo ví, co znamená. Současné slovo, které nemá jednoznačnou definici, ale o kterém s jistotou víme, že znamená určitou činnost, jejíž obsah se v průběhu času vyvíjí.“

Každý autor ve své definici chce zachytit jen to nejdůležitější a nejpřesnější, proto nelze posoudit, zda některá definice je vhodná nebo není. Následovně je přivedena jedna z nejdůležitějších definic, kterou uvádí Kotler a Armstrong (2004): *„Marketing je více než kterákoliv jiná oblast v podnikání založena na vztazích se zákazníky. Vytváření hodnoty pro zákazníka a uspokojení jeho potřeb a přání představuje skutečný základ moderního marketingového myšlení a praxe. Marketing je uspokojení potřeb zákazníka na straně jedné a tvorba zisku na straně druhé.“*

### 3.2 Marketingová komunikace

Jednou z podmínek úspěšně fungujícího podniku je proces výroby, který je jen malou součástí velkého systému. Daná podmínka musí být splněna zároveň s mnohými dalšími procesy. Jedním z nich je představení a uvádění nových produktů na trh. Tímto problémem se zabývají odborníci v oblasti marketingu. Celý proces marketingu je založen na komunikaci bez ohledu na to, zda komunikace probíhá uvnitř podniku nebo se zákazníky.

Marketingová komunikace je nejvíce viditelnou složkou marketingového mixu. Pod pojmem marketingová komunikace se rozumí veškeré druhy komunikace, které spojují produkt či službu se společností. Marketingová komunikace je nejvýznamnějším elementem pro oslovení nových a potenciálních zákazníků.

Frey (2011) : *„Dnes nehovoříme o marketingu a marketingové komunikaci jako o určité disciplíně, která nám pomáhá stimulovat tržní reakci. Mluvíme o řadě marketingových technik, které se pozvolna mění ve specializované obory.“*

### **3.2.1 Komunikace**

Obecně pojem komunikace je vnímán jako sdílení informace. Komunikace je podmíněna přirozenou schopností člověka užívat verbální a neverbální výrazové prostředky k navazování vztahů.

Foret (2011) publikuje pojem takto: *„Původní latinský význam zahrnuje sdílení, spolčování, společnou účast. Pro nás by měl pojem komunikace znamenat základ veškerých vztahů mezi lidmi. Na nich a na naší schopnosti se navzájem domluvit závisí i naše schopnost přežít. Komunikace představuje proces sdělování (ale také sdílení), přenosu a výměny významu a hodnot zahrnující v širším záběru nejen oblast informace, ale také dalších projevů a výsledků lidské činnosti, jako jsou nejrůznější nabízené produkty, stejně jako reakce zákazníku na ně.“*

Hesková (2005) nabízí následující definici: *„Teorie marketingové komunikace, jako samostatného oboru, je postupně vytvářena. V odborných pramenech jsou rozvíjeny teoretické přístupy a modely jednotlivých komunikačních nástrojů (např. reklamy). Základním problémem marketingové komunikace je pojem komunikace, resp. objasnění tohoto problému.“*

Autor práce nejvíc souhlasí s autorem knihy „Marketingová komunikace“ Foretem. V tomto dílu pojem komunikace se popisuje nejpřesnějším způsobem, aby význam daného pojmu byl pochopitelným pro všechny.

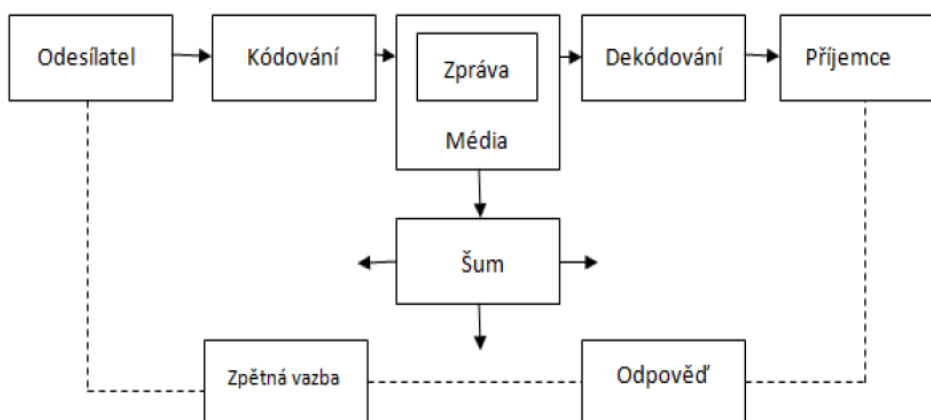
### 3.2.2 Proces komunikace

„Integrovaná marketingová komunikace zahrnuje rozpoznání cílového publika a formování koordinovaného komunikačního programu tak, aby u tohoto publika vyvolaly kýženou odezvu.“ (Kotler, 2007)

Podstatou komunikačního procesu sdělení je přenos informace od komunikátora (mluvčího) k recipientovi (příjemci). Pokud během komunikačního procesu dojde k úplnému přenosu informace od mluvčího k příjemci, znamená to, že příjemce porozuměl obsahu projevu mluvčího. Jestliže výsledkem komunikačního procesu je skutečnost, kdy sdělovanému obsahu rozumí shodně jak mluvčí, tak příjemce, mluvíme o dorozumění. Zatímco porozumění je jevem jednostranným, dorozumění je vzájemný vztah mezi účastníky komunikace, při němž dochází ke sdělení stejného významu. (Winkler, 1998)

Obrázek znázorňující prvky komunikačního procesu je uveden následovně

**Obr. 1: Prvky komunikačního procesu**



**Zdroj: Kotler. 2007**

Chce-li marketér komunikovat efektivně, musí porozumět tomu, jak funguje proces komunikace. Komunikace zahrnuje devět prvků uvedených na obrázku 1. Existují dva hlavní účastníci komunikace – odesílatel a příjemce. Další dva prvky jsou hlavními komunikačními nástroji – sdělení a média. Následující čtyři prvky jsou primární komunikační funkce – kódování, dekodování, zpětná vazba a odezva. Posledním prvkem je šum, který je v systému. (Kotler, 2007)

Podle Kotlera se prvky vysvětlují takto:

- *Odesílatel* – účastník odesílající sdělení druhé straně.



- *Kódování* – proces převodu zamýšleného sdělení či myšlenky do symbolické podoby.
- *Sdělení* – soubor slov, obrazů či symbolů, který odesílatel vysílá.
- *Média* – komunikační kanály, jimiž se zpráva přenáší od odesílatele k příjemci.
- *Dekódování* – proces, s jehož pomocí příjemce přiřazuje význam symbolům zakódovaným odesílatelem.
- *Příjemce* – účastník přijímající sdělení zasláné druhou stranou.
- *Odezva* – reakce příjemce poté, co byl vystaven sdělení.
- *Zpětná vazba* – část odezvy příjemce sdělená odesílateli.
- *Šum* – neplánované ruchy nebo zkreslení v průběhu komunikačního procesu, které mají za následek, že se k příjemci dostane jiné sdělení, než odesílatel posílal.

### **3.2.3 Komunikační cíle**

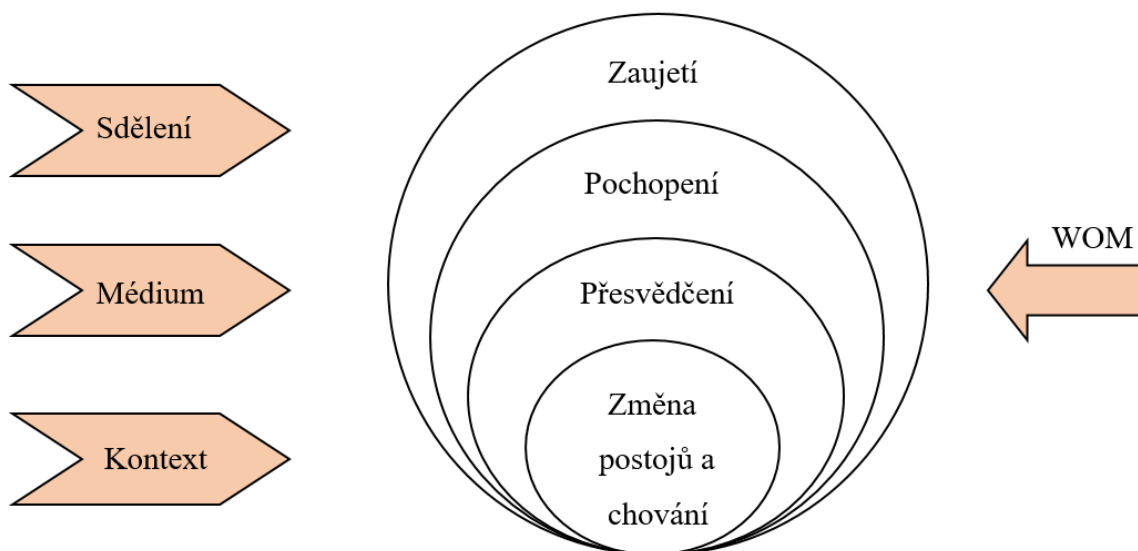
Komunikační cíle musí být promyšlené tak, aby existovaly v souladu s metodikou pro stanovování cílů, tzv. SMART – Specific (konkrétní neboli specifické), Measurable (měřitelné), Agreed (akceptovatelné, odsouhlasené týmem), Realistic (reálné) a Timed (termínované, tedy časové omezené). (Karlíček, 2011)

### **3.2.4 Prvky modelu marketingové komunikace**

Specialisté v oboru marketingu potřebují nejdříve stanovit svou cílovou skupinu a následně určit, jak vybraná skupina bude reagovat na jejich sdělení. Pokud se marketérům nelíbí marketingová kampaň produktu, neznamená to, že komunikace bude neúspěšná nebo neefektivní. (Karlíček, 2011)

Existuje model marketingové komunikace, který shrnuje klíčové fáze přípravy marketingové kampaně. Tento model je zobrazen níže.

**Obr. 2: Model Marketingové komunikace**



**Zdroj: Karlíček, 2011**

Karlíček (2011) uvádí, že úkolem daného modelu je pomoci vyvarovat se chyb, které mohou nastat ve fázi přípravy a plánování marketingové kampaně.

Model tvoří tři části:

- *Úrovně marketingového sdělení*
- *Procesy cílové skupiny*
- *WOM (Word-of-mouth) – šíření ústním podáním.*

*Úrovněmi marketingového sdělení* se rozumí samotné sdělení, jinými slovy médium, které předává sdělení cílové skupině. Jako poslední uvádíme kontext. Kontext je to situace, v jaké se cílová skupina nachází. (Karlíček, 2011)

*Procesy cílové skupiny* zahrnují procesy, které jsou důležitou podmínkou pro úspěšnou marketingovou komunikaci. Mluvíme o zaujetí, kdy sdělena informace by měla cílovou skupinu zaujmout tak, aby přes pochopení informace docházelo k přesvědčení. V poslední

fázi daných procesů by měla sdělená informace vyvolat změnu v chování a postojích dané cílové skupiny. (Karlíček, 2011)

*WOM (word-of-mouth)*, jinými slovy šíření ústním podáním, je jedním ze zásadních faktorů, na němž závisí, jestli bude marketingová komunikace efektivní. Například přátelé obvykle diskutují o kvalitních službách, zajímavých restauracích neboli o filmech, které je zaujaly. Vzájemně se dělí o osobní zážitky a zkušenosti. Pro lidi ten proces znamená určitou formu zábavy, ale je to informační zdroj a nemůžeme ho ignorovat v rámci marketingu. Diskuze WOM velice ovlivňuje ochotu lidí kupovat. „*Jedná se o neformální mezilidskou komunikaci, která má jakýkoliv vztah k produktům.*“ (Karlíček, 2011)

### **3.3 Osobní a masová komunikace**

#### **3.3.1 Osobní komunikace**

Osobní komunikace neboli rozhovor z očí do očí (face-to-face) přes veškerý nesporný elektronický pokrok, který způsobil revoluci v oblasti komunikace, zůstává nejefektivnějším a nejuniversálnějším způsobem interakce mezi lidmi. Daný způsob dokáže naši komunikaci obohatit o řadu neverbálních prvků, jako je mimika, proxemika, gesta a také oblečení včetně veškerých doplňků, zařízení místnosti a interiér. Tedy hovoříme o komplexu projevů, jenž působí jako celek na naše smyslové orgány. Osobní komunikace je především nejvhodnější metodou komunikace při řešení komplexu problém, při jejich podrobné analýze a také při přípravných setkáních. Jde o velmi dynamickou metodu, pomocí které můžeme co nejlépe vyjádřit svůj názor a zároveň sledovat zpětnou vazbu partnera.

#### **3.3.2 Formy komunikace**

- **Osobní jednání** – patří sem veškerá osobní setkání dvou nebo více lidí v jednom místě při schůzkách a různých jednáních. Podmínkou je aktivní účast účastníků rozhovoru. Nevýhoda této formy je v tom, že všichni účastníci se musí setkat na stejném místě a ve stejný čas, co ne vždy bývá možné. Na druhé straně výhodou osobního rozhovoru je to, že nemusí probíhat v kanceláři či v domácnosti, ale třeba při návštěvě sportovní, kulturní nebo společenské události. Takováto atmosféra je mnohem příznivější a komfortní.

- **Telefonování** – nejrozšířenější alternativa osobnímu setkání. Výhoda této formy komunikace je v tom, že je levná a dá se použít všude. Existuje ale hodně nevýhod. Například, telefonní rozhovor umožňuje především auditivní komunikaci, tedy bez vizuálních vjemů, což v různých případech může být jak výhodou, tak i nevýhodou. Jenom podle hlasu si nemůžeme být jistí, zda opravdu mluvíme s tím, kdo se nám představil. Také nevíme, kolik lidí nás mohou poslouchat nebo jestli hovor je nahráván. Další způsob osobní komunikace představují dopisy.

- **Dopisy** – pošta je stará několik tisíc let a dobře známe principy, na kterých funguje – odesílatel připravuje písemnou zprávu a posílá ji příjemci. V dnešní době kvůli náročnosti a ceně poštovních služeb tato forma komunikace ztrácí svou popularitu. Moderní modifikací klasického dopisu je telegraf, fax, e mail (elektronická pošta), nebo krátké textové zprávy v mobilních telefonech (sms). Nevýhody jsou shodné s telefonováním – nikdy si nemůžeme být jistí, kam naše zpráva dorazila, kolik lidí ji vidělo, nebo kdo nám skutečně poslal sms. (Foret, 2011)

### 3.3.3 Masová komunikace

Masová či neosobní komunikace poskytuje informaci bez ohledu na to, zda mezi příjemcem a odesílatelem existoval osobní kontakt. Na druhou stranu brání jejich vzájemnému ovlivnění. Do masové komunikace patří media, události a atmosféra.

- **Media** – do nich patří obrazová media (reklama, plakáty, billboardy atd.), audiovizuální media (televize, rozhlas) a tiskoviny (časopisy, noviny atd.).

- **Události** – většinou jsou to společenské a kulturní akce, které se pořádají za účelem prezentace produktu, služby či jiné informace potenciálním a novým zákazníkům neboli cílové skupině.

- **Atmosféra** – je souhrn všech možných vlivů na prostředí, ve kterém se nacházíme. Atmosféra přesvědčuje a ujišťuje kupujícího či zákazníka o vhodnosti koupě produktu nebo služby.

Ve smyslu jiného pohledu na téma osobní a masové komunikace je následovně uvedena tabulka, jejíž autorem je De Pelsmacker a kol. (2003). Pomocí této tabulky se hodnotí obě formy komunikace podle vybraných kritérií.

**Tab. 1: Osobní a masová komunikace**

Kritéria	Osobní komunikace	Masová komunikace
Oslovení široké veřejnosti <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rychlost</li> <li>• Náklady na jednoho příjemce</li> </ul>	Nízká Vysoké	Vysoká Nízké
Vliv na jednotlivce <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hodnota dosažené pozornosti</li> <li>• Selektivní přijetí</li> <li>• Ucelenost</li> </ul>	Vysoká Relativně nízké Vysoká	Nízká Vysoké Mírně nižší
Zpětná vazba <ul style="list-style-type: none"> <li>• Přímost</li> <li>• Rychlost zpětné vazby</li> <li>• Měření efektivnosti</li> </ul>	Dvoustranná Vysoká Přesné	Jednostranná Vysoká Obtížné

Zdroj: De Pelsmacker a kol., 2003

### 3.4 Marketingový mix

Pojem marketingový mix použil poprvé Neil H. Borcen, profesor na Harvard Business School v USA.

*„Soubor kontrolovaných marketingových proměnných připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližším přáním cílového zákazníka“* – takto popisuje marketingový mix Foret (2011)

Podle Kotlera (2007) společnost může začít plánovat marketingový mix až po zvolení celkové marketingové strategie. Marketingový mix můžeme popsat jako soubor „taktických marketingových nástrojů“, které firma používá v případě, kdy chystá změnit nebo ovlivnit

nabídku podle cílových trhů. Marketingový mix zahrnuje cokoli, co podnik může změnit, aby ovlivnil poptávku po svém výrobku či službě.

### 3.4.1 Model 4P

Foret (2011) píše: „Čtyři hlavní oblasti, neboli čtyři P, tvoří základní, možno říci klasickou podobu marketingového mixu.“

Možné způsoby ovlivnění poptávky po produktech se rozdělují do čtyř skupin ukazatelů, nejčastěji jsou známé jako 4P: „produktová politika“ (product), „cenová politika“ (price), „komunikační politika“ (promotion) a „distribuční politika“ (place). (Kotler, 2007)

Ukazatele jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tab. 2: Ukazatele modelu 4P

Výrobek	Cena	Místo	Komunikace, podpora
Vlastnosti	Slevy	Cesty	Reklama
Varianty	Uvěrové podmínky	Logistika	Public relations
Kvalita	Platební lhůty	Sklady	Podpora prodeje
Design	Zvýhodnění	Doprava	Přímý marketing
Značka		Sortiment	Prodejní místa
Balení		Umístění	Výstavy a veletrhy
Záruky			Osobní prodej
Prospěšnost			Interaktivní marketing

Zdroj: De Pelsmacker a kol., 2003

#### Výrobek (Product)

„Cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou S potřebu či přání. Zahrnuje fyzické předměty, služby, osoby, místa, organizace a myšlenky.“ (Kotler, 2007)

Výrobek je tvořen třemi vrstvami. První vrstva se nazývá jádro – hlavní užitek výrobku. Druhá vrstva se skládá z vlastností výrobku, jinými slovy jsou to materiální prvky produktu, jeho kvalita, design a balení. Poslední vrstvu tvoří rozšířený produkt, přidává

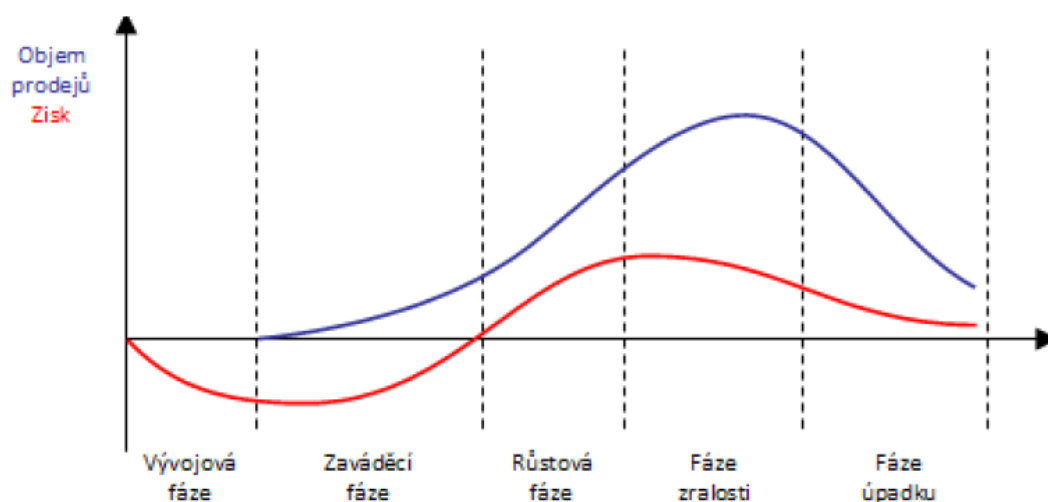
k předchozím vrstvám hodnotu a zajímavost pro odběratele. Tady hlavně jde o instalaci, poprodejní servis a různé reklamaci. (De Pelsmacker a kol., 2003)

„Každý výrobek či služba prochází určitým životním cyklem. Řízení životního cyklu je jednou z klíčových úloh řízení marketingu a prodeje. Niže znázorněný model popisuje vztah mezi objemem prodejů a ziskem z produktu. Model vymezuje pět fází života produktu.“ (Managementmania, 2013)

- **Vývojová fáze** – produkt se vyvíjí, zatím není na trhu, a proto zatím existují jen náklady.
- **Zaváděcí fáze** – produkt je uveden na trh, prodeje rostou, ale pomalu, proto zisk je stále záporný.
- **Růstová fáze** – časem se zisk dostává do kladných hodnot.
- **Fáze zralosti** – zisk z prodeje začíná klesat bez ohledu na to, že prodeje stále rostou.
- **Fáze úpadku** – jak prodeje, tak zisk pomalu klesají.

Uvedené fáze jsou znázorněny na následujícím obrázku.

Obr. 3: Životní cyklus produktu



Zdroj: Managementmania, 2013

### **Cena (Price)**

*„Suma peněz požadovaná za produkt nebo službu, nebo suma hodnot, které zákazníci smění za výhody vlastnictví nebo užívání produktu či služby.“ (Koter, 2007)*

Cena představuje množství peněz, které výrobce chce dostat za svůj výrobek. Je to jediný prvek marketingového mixu, který nestojí nic. Naopak, vytváří zisk pro podnik, který pak může být použit pro následující výrobu nebo pro rozvoj společnosti.

Snížení ceny přiláká zákazníky, ale tím klesne zisk firmy. Pokud společnost chce mít silné postavení na trhu, nesmí příliš často využívat cenových nástrojů. Při takové situaci existuje riziko, že si zákazník na tyto akce a slevy zvykne a ztratí zájem o značku.

(De Pelsmacker a kol., 2003)

### **Distribuce (Place)**

*“Veškeré činnosti společnosti, které činí produkt nebo službu dostupnou zákazníkům.” (Kotler, 2007).*

Distribucí se rozumí proces předávání produktu od výrobce ke spotřebiteli. Za distribuční kanál se považují podniky a osoby, které se stanou majiteli, nebo se zúčastní procesů převodu vlastnictví produktu. Existují dvě varianty distribučních kanálů: první varianta – produkt se dostává od výrobce přímo ke konečnému spotřebiteli, druhá varianta – produkt přechází k dalšímu zpracování v jiných podnicích. (Foret, 2011)

### **Propagace (Promotion)**

*“Činnosti, které sdělují vlastnosti produktu či služby a jejich přednosti klíčovým zákazníkům a přesvědčují je k nákupu.” (Kotler, 2007)*

Propagace čili marketingová komunikace zajišťuje uvedení produktu na trh a přesvědčení zákazníků, aby ho koupili. Tato složka marketingového mixu obsahuje veškeré nástroje, pomocí jichž firma komunikuje s cílovou skupinou.

(De Pelsmacker a kol., 2003)

#### **3.4.2 Model 4C**

Podle Kotlera (2007) se nesmí zapomenout na to, že model marketingového mixu 4P představuje pohled na marketingové nástroje pouze prodávajícího. Pomocí těchto nástrojů je možné ovlivnit kupujícího. Jako doplnění k modelu 4P byl navržen model, který zobrazuje



pohled zákazníka. Podstata tohoto modelu je v tom, že každý marketingový nástroj musí přinášet výhodu. Prvky modelu 4C jsou: potřeby a přání zákazníka (customer needs and wants), náklady na straně zákazníka (cost to the customer), dostupnost (convenience), komunikace (communication). Jednotlivé prvky modelu 4P je možné přiřadit k prvkům modelu 4C, viz následující tabulka.

**Tab. 3: Srovnání modelů 4P a 4C**

4P	4C
Produkt (product)	Potřeby a přání zákazníky ( customer needs and wants)
Cena (price)	Náklady na straně zákazníka (cost to the customer)
Distribuce (place)	Dostupnost (convenience)
Propagace (promotion)	Komunikace (communication)

**Zdroj: Kotler, 2007**

### 3.5 Komunikační mix

Komunikační mix je založen hlavně na komunikaci a je jednou ze složek marketingového mixu. (Jakubíková, 2008)

Hlavní koncept marketingového mixu naznačuje, že podniky musí kombinovat různé nástroje komunikace pro vytvoření harmonického komunikačního mixu. Firmy se vždycky snaží optimalizovat komunikační mix výměnou jednoho komunikačního prostředku za druhý, který splní stejné funkce za menší náklady. Kupříkladu některé firmy obětují části reklamy produktu s tím, že se jim uvolní část nákladu, které mohou použít na podporu prodeje, aby docílily rychlejšího zvětšení tržeb. Ostatní nahrazují část prodejních aktivit v terénu direct mailem nebo telefonickým prodejem, což je levnější způsob, jak prodat svůj výrobek. Úloha přípravy komunikačního mixu se stává složitější, když existuje potřeba použít jeden z nástrojů komunikačního mixu na podporu druhého nástrojů. V případě, kdy firma chce nabídnout svým zákazníkům nějaký bonus za využití služeb (podpora prodeje), musí o tom veřejnost informovat pomocí reklamy. V praxi takovéto případy

jsou časté – výběr jednoho nebo několika nástrojů komunikace je ovlivněn mnohými faktory.

(Kotler, 2007)

Podle Jakubíkové (2008) úkolem komunikačního mixu je „*seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem nebo službou) a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit skupinu věrných zákazníků, zvýšit frekvenci a objem nákupu, seznámit se podrobněji s veřejností a cílovými zákazníky, komunikovat se zákazníky, redukovat fluktuaci prodeje.*“

Podle Kotlera a Armsronga (2004) úplný komunikační mix tvoří vše nástroje propagace, každý z těchto nástrojů má své silné a slabé stránky, které firma využívá pro splnění marketingových cílů.

Nejčastěji používaný nástroj komunikačního mixu je reklama, ale neznamená to, že je jediným způsobem, jak komunikovat se zákazníky. Podlé Boučkové a kol. (2003) existuje dalších pět nástrojů a těmi jsou reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing a osobní prodej. Kotler (2001) tyto nástroje doplňuje o události a zážitky. Tabulka, která je uvedena níže, krátce popisuje nástroje komunikačního mixu.

**Tab. 4: Nástroje komunikačního mixu**

Reklama	Adresáře a katalogy, billboardy, brožury a propagační tiskoviny, vnější balení, filmy, vkládaná reklama, prospekty a letáky, poutače, symboly a loga, audiovizuální prostředky, promítané
Podpora prodeje	Hry, soutěže, loterie, vzorky, prémie a dárky, kupony, slevy, věrnostní programy, ukázky, úvěry s nízkým úročením
Public relations	Balíčky pro novináře, projevy, semináře, výroční zprávy, charitativní dary, publikace, vztahy s komunitami, firemní časopisy
Přímý marketing (direct marketing)	Katalogy, poštovní zásilky, telemarketing, elektronické nakupování, teleshopping, faxy, e-maily, hlasová pošta
Osobní prodej	Prodejní prezentace, prodejní schůzky, stimulující programy, vzorky, obchodní výstavy a veletrhy
Události a zážitky	Sport, zábava, festivaly, umění, příležitosti, exkurze v továrnách, muzea společností, pouliční aktivity

**Zdroj: Vytvořeno dle Kotler, 2001**

## 3.6 Nástroje komunikačního mixu

*“Při sestavování určitého komunikačního mixu, specialisté marketingu hlavně musí pochopit unikátní vlastnosti a cenu každého nástrojů. Dále jsou popsány základní prvky komunikačního mixu.” (Kotler, 2005)*

V této kapitole jsou popsány následující nástroje marketingové komunikace: reklama, podpora prodeje, public relations, přímý marketing, osobní prodej.

### 3.6.1 Reklama

Reklama se projevuje hodně způsoby, a proto je docela komplikované stanovit její jedinečnou charakteristiku.

Přesto lze zdůraznit několik kladných vlastností:

- Reklama má schopnost ovlivňovat masy kupujících v různých částech světa, a to s poměrně nízkými náklady na jednoho člověka. Například televizní reklama nebo reklama na internetu dokáže zasáhnout obrovské publikum.
- Kvalitní reklama také ukazuje popularitu a úspěšnost podniku.
- Kvůli tomu, že reklama je veřejný prostředek komunikace, přesvědčuje potenciální kupující v standardnosti a legitimitě výrobku. Spotřebitel ví, že nákup daného produktu je normální záležitost.
- Reklama umožňuje výrobcům sdělení mnohokrát opakovat a proto spotřebitel má příležitost analyzovat a srovnávat sdělení konkurentů.
- Reklama má obrovskou výmluvnou schopnost a umožňuje podniku dramatizovat produkty pomocí vizuálních prvků, zvuku a barev.
- Na jednu stranu reklama může být použita k budování dlouhodobého image výrobku, na druhé straně reklama může okamžitě zvýšit tržby. Z daného hlediska je univerzální.

I přesto reklama má svoje slabé stránky:

- Ačkoli se může rychle dostat k veřejnosti a ovlivnit hodně potenciálních kupujících, má neosobní charakter a nemůže být stejně efektivní jako firemní prodejci.

- Reklama se spotřebitelem komunikuje jen jednostranně, ne všichni lidé mají o reklamu zájem a budou ji věnovat pozornost.
- Poslední nevýhodou je nákladnost tohoto způsobu komunikace. Ve srovnání s tiskovou reklamou a reklamou v rádiu, které jsou poměrně levné, televizní reklama vyžaduje dostatečně vysoký rozpočet. (Kotler, 2005)

### 3.6.2 Podpora prodeje

*„Paralelně, jako ostatní nástroje komunikačního mixu je podpora prodeje zaručeným postupem, který se zabývá krátkodobým zvýšením prodeje. V zásadě jde o komunikační jednání, což má generovat dodatečný prodej u existujících zážitků a na základě krátkodobých výhod přilákat nové zákazníky. Hlavní vlastností podpory prodeje je vymezení v čase a prostoru, nabídka většího zhodnocení peněz a způsobení okamžitého nákupu.“*

(De Pelsmacker a kol., 2003)

Podpora prodeje zahrnuje velkou řadu nástrojů – soutěže, kupony, slevy, zboží zdarma a zvýhodněné nabídky. Veškeré tyto nástroje mají mnoho pozitivních vlastností:

- Přitahují pozornost kupujícího a vyvolávají emoce, které vedou k nákupu produktu.
- Efektivně stimulují nákup prostřednictvím zvýhodněných nabídek.
- Kromě toho podpora prodeje vyvolává rychlou odezvu. Když reklama říká „kupte si náš výrobek“, nástroje podpory prodeje na spotřebitele naléhají „nakupujte ihned“.

Obchodní společnosti využívají podporu prodeje, když potřebují vyvolat rychlejší a efektivnější odezvu. Účinky nástrojů podpory prodeje však mají velmi krátkodobý charakter a pro budování dlouhodobého image značky a při získávání dlouhodobých klientů mohou být méně efektivními, než osobní prodej a reklama. Aby byly účinné, marketéři musí pečlivě plánovat podporu prodeje a nabízet zákazníkům opravdovou užitečnou hodnotu.

(Kotler, 2005)

Podle Foreta (2011) k prostředkům podpory prodeje patří:

- **Vzorky produktu na vyzkoušení (sampling)** – obvykle vzorky na vyzkoušení jsou zdarma, zřídka jsou nabízené za symbolickou cenu. Nabídka vzorku, buď pomocí pošty, nebo přímo v prodejně je neúčinnější, ale zároveň nejnákladnější

způsob uvádění nového produktu na trh. Poslední novinkou v této oblasti je umístění vzorků v časopisech. V takové situaci se jedná o spojení inzerátu s dárkem, což vyvolává u cílového kupujícího příjemný pocit.

- **Kupony** umožňují spotřebitelům získat úsporu nebo odměnu při nákupu. Pomáhají zkrátit dobu testování nové značky nebo oživit zájem o produkt, který se nachází ve stadiu zralosti.

- **Prémie** je produkt nabízený zdarma nebo za zvýhodněnou cenu při nákupu určitého výrobku. Může být schován uvnitř balení nebo přibalen jako doplněk. Například při nákupu řasenky klient zdarma dostává odličovací prostředek. Nebo při koupi automobilu do určitého termínu, získává klient zvýhodněné podmínky financování.

- **Odměny za věrnost** se poskytují ve formě benefitů nebo v peněžní formě za pravidelné využívání služby či produktu. Obchodní řetězce poskytují svým stálým zákazníkům věrnostní karty, na které je možno obdržet slevu.

- **Soutěže a výherní loterie** dávají spotřebitelům možnost vyhrát hotovost, zboží nebo větší výhru jako například auto nebo výlet do exotických zemí, a to buď náhodně (výhra) nebo sbíráním. Ukazuje se, že takový způsob je nejoblíbenější mezi kupujícími.

- **Veletrhy, prezentace a výstavy** umožňují předvést i prodat nové produkty zákazníkům stejně jako konfrontovat s konkurenčními podniky.

- **Rabaty** fungují jako slevy z prodejní ceny. Například při otevření obchodního centra Olympia v Brně při nákupu nad 500,- Kč zákazníci dostávali šek na nákup zboží v hodnotě 100,- Kč.

### 3.6.3 Public relations

Vztahy s veřejností nazýváme také PR (zkratka od Public relations). Jedná se o takové aktivity, které organizace provádí pro komunikaci s cílovou skupinou zákazníků.

- PR je autentickým prvkem komunikačního mixu: články v časopisech a sponzorství připadají zákazníkům věrohodnější než obyčejné inzeráty.

- PR pomáhají dosáhnout hodně potenciálních kupujících, kteří nemají zájem o reklamu a přímý kontakt s prodejcem, protože se informační sdělení ke kupujícímu dostane ve formě „zprávy“, v žádném případě jako sdělení za účelem prodeje.

- PR, stejně jako reklama, může docílit dramatického efektu, pokud jde o produkt, službu nebo firmu samotnou.

Často funkčnost a efektivnost PR se podceňuje a tento nástroj se používá spíš dodatečně. Přesto správná PR kampaň v tandemu s ostatními nástroji komunikace je velmi účinná, a to i z ekonomického hlediska. (Kotler, 2007)

*„Public relations představují plánovitou a systematickou činnost, jejímž cílem je vytvářet a upevňovat důvěru, porozumění a dobré vztahy naší organizace s klíčovými, důležitými skupinami veřejnosti.“* (Foret, 2011)

Jak uvádí Foret (2011), mezi základními kategoriemi klíčových skupin jsou:

- Vlastní zaměstnanci organizace
- Majitelé nebo akcionáři
- Dodavatelé
- Finanční skupiny, především investoři
- Sdělovací prostředky
- Místní obyvatelstvo
- Místní představitelé, zastupitelské orgány a úřady
- Zákazníci

K hlavním nástrojům public relations patří:

- **Publicita** – základ PR. Existuje v podobě tiskových zpráv, tiskových besed a interview ve sdělovacích prostředcích.

- **Zprávy** jsou obvykle předávány medií. Cílem zpráv je poskytovat zajímavou informaci o podniku, jeho pracovnících nebo nových výrobcích. Účinek je větší, pokud podnik a představitel medií spolupracují.

- **Events**, jinými slovy události. Jde hlavně o plánování a provedení zajímavých akcí, které jsou nasměrovány na reklamu podniku. Mezi takové akce patří soutěže, výročí a různé závody.

- **Sponzoring** padá do public relations, protože nemá komerční cíl. Principem sponzoringu je služba versus protislužba sponzorovaného.

•**Lobbing.** Hlavním úkolem lobbingu je sledovat změny v zákonech, ekologické politice, současném klimatu a tendencích, které by mohly nějakým způsobem ovlivňovat činnost společnosti, její další rozvoj a dokonce samotnou existenci této firmy na trhu. Zároveň musí fungovat v opačném směru a sledovat takové procesy ve společnosti, které vedou k jejímu růstu a prospěchu. (Boučkova, 2003)

#### 3.6.4 Direct marketing (přímý marketing)

*„Direct marketing představuje interaktivní komunikační systém využívající jeden nebo více komunikačních nástrojů k efektivní (měřitelné) reakci v libovolné lokalitě, v jakémkoli místě. Zákazník už nemusí chodit na trh, ale naopak nabídka přijde za ním – na místo trvalého i přechodného bydliště, stejně jako na pracoviště.“* (Foret, 2011)

Existuje hodně forem přímého marketingu: direct mail, elektronický marketing, telemarketing, on-line marketing atd. Veškeré formy mají čtyři charakteristické rysy:

- Direct marketing je neveřejným prostředkem, protože sdělení je zaměřeno na konkrétní osobu.
- Direct marketing je okamžitý, což znamená, že informační sdělení se připravuje velmi rychle. Direct marketing lze optimalizovat tak, aby sdělení zaujalo konkrétní osobu.
- Direct marketing je interaktivní – podstatou je dialog mezi komunikátorem a klientem a informaci lze měnit na základě reakce klienta.

Díky daným vlastnostem se přímý marketing nejvíce hodí pro splnění konkrétních marketingových cílů a pro budování individuálních vztahů se zákazníky.

(Kotler, 2005)

Podle Kotlera a Armstronga (2006) do forem přímého marketingu spadají telemarketing, zásilkový prodej, katalogový prodej, teleshopping, specializované stránky a on-line marketing.

- Telemarketing.** Podstatou telefonního marketingu je použití telefonu k přímému prodeji výrobku.
- Zásilkový prodej.** Poštovní zásilky (direct mail) představují zasílání nabídek prostřednictvím e-mailu, faxu nebo pošty. První dvě uvedené možnosti značně

zrychlují šíření informace, ale vzhledem k tomu, že nejsou konkrétně nasměrovány, občas dochází k ztrátě účinnosti.

- **Katalogový prodej** – typ prodeje využívající katalogy, které lze definovat jako tištěné a vázané dokumenty s obsahem víc než osm stran. Katalogy nabízí produkty a umožňují vytvořit přímou objednávku. Katalogy mohou mít i elektronickou podobu a jsou zasílány určitému počtu zákazníků.

- **Teleshopping**. Jedná se o prodej pomocí televizní reklamy: během reklamního spotu je představen produkt a na konci je ukázán telefonní kontakt, pomocí kterého zákazník může tento produkt objednat a popřípadě získat o něm podrobnější informaci.

- **Specializované stránky** či kiosky, prostřednictvím kterých člověk objednává produkt nebo zjišťuje užitečnou informaci o tomto produktu. Takové kiosky jsou obvykle umístěny v nákupních centrech nebo například na letišti atd.

- **On-line marketing** funguje na elektronických platformách (internet, intranet, extranet), které jsou určeny k obchodování. Intranet se používá především pro rychlejší komunikaci uvnitř podniku, extranet slouží pro usnadnění výměny informace mezi dodavatelem a distributory. On-line marketing je založen na komunikaci, podpoře prodeje a také na skutečném prodeje výrobku, veškeré operace se uskutečňují přes internet. Výhody pro kupující jsou: větší výběr, ušetřený čas a neomezená otevírací doba obchodu. Existuje také několik výhod pro prodávajícího, například podnik může bezprostředně kontaktovat kupujícího a zákazníci se mohou ptát na potřebnou informaci. Takovým způsobem se vytváří zpětná vazba. Firmy se snaží zdokonalit své služby a produkty a způsobují tím spokojenost zákazníků. Na základě výzkumu odborníků bylo zjištěno, že většina zákazníků, kteří nakupují přes internet, zůstávají věrní konkrétnímu poskytovateli služeb nebo distributoru produktu. (Kotler, Armstrong, 2006)



### 3.6.5 Osobní prodej

Tématem práce je zhodnocení osobního prodeje zvolené společnosti.

Osobní prodej je jedním z nejefektivnějších nástrojů komunikace se zákazníky. Díky bezprostřednímu charakteru komunikace tento nástroj je schopen mnohem efektivněji než reklama a jiné nástroje přesvědčit zákazníka o přednostech nové nabídky. (Foret, 2011)

Jakubíková (2008) píše, že „strategií osobního prodeje je být ve správnou dobu, se správným zbožím a správným způsobem u správného zákazníka“.

Podle Kotlera (2005) v jednotlivých fázích nákupního procesu je nejúčinnějším prvkem komunikačního mixu osobní prodej. Ve srovnání s reklamou má osobní prodej několik výhod:

- Během osobního prodeje dochází k interakci mezi dvěma nebo více lidí, což znamená, že každý účastník komunikace může pochopit a ocenit potřeby a preference svého oponenta a provést adaptaci.
- Osobní prodej umožňuje vytvářet různé druhy vztahů, buď to vztah „prodejce – klient“, nebo hluboké osobní přátelství. Každý správný prodejce má za úkol splnit veškeré potřeby svých klientů, aby vznikl těsný kontakt a dlouhodobý vztah.
- V případě osobního prodeje má kupující větší ochotu poslouchat a komunikovat s prodávacem, i když jeho reakce bude jen „ne, děkuji.“

Veškeré výhody osobního prodeje mají však svoji cenu. Využití prodejců je dlouhodobější záležitost, než reklama. Reklama může být kdykoliv pozastavena a následně zase spuštěna dle potřeby, počet prodejců se mění obtížněji. Bez ohledu na výkonnost tohoto prvku komunikačního mixu osobní prodej je také nejnákladnějším komunikačním nástrojem podniku. (Kotler, 2005)

Podle cílových skupin lze rozdělit osobní prodej na několik odlišných typů, které jsou uvedeny v následující tabulce. (De Pelsmacker a kol., 2003)

**Tab. 5: Typy prodeje podle cílové skupiny**

Typ prodeje	Cílová skupina
Obchodní prodej	Supermarkety, lékárny, smíšené zboží
Misionářský prodej	Zákazníci našich zákazníků
Maloobchodní prodej	Zákazníci
Business-to-business (prodej mezi podniky a organizacemi)	Podniky a organizace
Profesionální prodej	Ovlivňovatelé naší cílové skupiny

**Zdroj: De Pelsmacker a kol., 2003**

Cílem *obchodního prodeje* je prodej produktu do různých supermarketů. Základem tohoto typu prodeje je komunikace velkých společností a obchodníků. Takové společnosti jako Coca-Cola mají silné postavení na trhu a tím pádem si obchodníci nemohou odmítnout nabídku distribuovat jejich výrobky. Prodejci, kteří pracují s méně známými značkami, musí obchodníky více přesvědčovat v úspěšnosti výrobku, aby ho umístili do obchodu. (De Pelsmacker a kol., 2003)

Úkolem *misionářského prodeje* je informovat zákazníky našich přímých zákazníků o nových produktech a přesvědčit je ke koupi těchto produktů. Příkladem může být síť lékáren. Prodejci, pracující ve farmaceutické společnosti, se snaží přemluvit lékárníky doporučovat a prodávat nový lék pacientům. Lékárníci v daném případě nejsou přímými zákazníky farmaceutické společnosti, těmi jsou odběratelé léku.

(De Pelsmacker a kol., 2003)

*Maloobchodní prodej* představuje osobní kontakt s klientem, který za prodejcem přichází sám, s nějakými otázkami či potřebami. (De Pelsmacker a kol., 2003)

*Prodej mezi podniky* (business-to-business) pracuje s polotovary, součástkami nebo s již hotovým produktem nebo službou, které jsou poskytovány jiným firmám. Prodejce musí dobře znát veškeré požadavky kupujícího, aby ho při osobním jednání mohl zaujmout a přesvědčit, že výrobek je pro něj užitečný. (De Pelsmacker a kol., 2003)

*Profesionální prodej* se snaží ovlivnit takové osoby, které mají podstatný vliv na popularitu a prodej konkrétního výrobku. Například se výrobce stavebního materiálu bude snažit, aby stavební společnosti používaly ho ve svých projektech.

(De Pelsmacker a kol., 2003)

V rámci osobního prodeje se nesmí zapomenout na pojem *prodejní personál*, který je neoddělitelnou částí tohoto prvku komunikačního mixu.

Podle Kotlera (2007) prodejní personál je jedním z nástrojů marketingové komunikace, který pro podnik představuje velmi vysoké náklady. Náklady se zvětšují v těch případech, kdy prodejci pracují mimo podnik (externě), příkladem mohou být pracovní cesty. Pozitivní stránka použití prodejců je v tom, že pracují mnohem efektivněji než letáky, inzeráty apod. Prodejce se nachází v přímém kontaktu se zákazníkem a díky tomu může momentálně reagovat na změny požadavků nebo na dotazy klienta, pomocí argumentu ho zaujmout, následně uzavřít obchod. Bez ohledu na to, že prodejci hrají důležitou roli v procesu komunikace a prodeje, podniky se snaží snížit jejich počet a náklady na ně. Existují způsoby snížení těchto nákladů, některé společnosti zrušily kanceláře pro své prodejce a tím snížily náklady na pronájem prostorů a poplatky. Pro prodejce to znamená, že bude pracovat doma na svém počítači a nebude ztrácet čas cestováním do práce, tím se zároveň zvyšuje produktivita práce prodejců.

Druhý důležitý aspekt osobního prodeje je proces tvorby *prodejního týmu*.

Prostřednictvím prodejního týmu se buduje spojení mezi podnikem a klientem. Základní úlohou prodejního týmu je prezentovat zákazníkům podnik, ve kterém pracuje.

Jinými úkoly jsou hledání potenciálních kupujících, poskytování informace o podniku a jeho produktech, vyjednávání cen výrobku se zákazníky a nakonec uzavření obchodu. Zároveň prodejce musí reprezentovat zákazníka ve své společnosti a zastoupit jeho zájmy. (Kotler, Armstrong, 2006)

### **Nábor a výběr**

Úlohou každého obchodu je nábor a výběr správných zaměstnanců – prodejců. Pro každou firmu je tedy velmi důležité vybrat ty nejlepší prodejce, kteří přinesou co největší zisk. Špatné rozhodnutí znamená nejen ztrátu zisku, ale zároveň i zvýšení nákladů na školení nových prodejců. Ideální prodejce by podle výzkumů měl mít nadšení pro práci, měl by vytvářet iniciativu, měl by být ochotný pomáhat, být odolný vůči stresu, mít zdravé sebevědomí, dál by měl být čestný, zdvořilý a dostatečně motivovaný.

(Kotler, Armstrong, 2006)

### **Školení**

Školení nově přijatých pracovníků trvá v průměru několik týdnů nebo měsíců, v jednotlivých případech se může jednat o více než rok. Přestože školení zaměstnanců označuje poměrně vysoké náklady pro zaměstnavatele, tato investice má velmi dobrou návratnost. Některé firmy organizují školení i pro současné zaměstnance v rámci zvýšení kvalifikace, taková školení se obvykle provádí prostřednictvím seminářů či kurzů. (Kotler, Armstrong, 2006)

### **Odměňování**

Správná výše odměny je klíčovou podmínkou pro udržení těch nejlepších pracovníků v podniku. Obvykle odměna se skládá ze dvou složek: fixní složky (plat) a flexibilní složky (benefit, provize, bonusy). Podle kombinace těchto druhů odměňování se rozlišuje několik základních typů: fixní plat, provize, plat s provizí, plat a bonusy. Odměňování slouží hlavně k motivaci zaměstnanců, ale také k usměrňování jejich aktivit a k udržení vysoké produktivity. (Kotler, Armstrong, 2006)

### **Supervize**

Supervize, jinými slovy kontrola, je nezbytná pro nově přijaté pracovníky. Je to proces, kdy firma dohlíží, motivuje a usměrňuje prodejce k lepším výsledkům. (Kotler, Armstrong, 2006)

### **Hodnocení**

De Pelsmacker a kol. (2003) uvádí, že prodej lze hodnotit kvalitativně a kvantitativně. Kvalitativní hodnocení představuje sebou subjektivní hodnocení prodejce (loajalita, spokojenost, schopnosti a dovednosti, znalost produktu a zákazníků). Kvantitativní hodnocení má mnohem větší rozsah – od metod, které jsou založené jenom na chování až po metody, které hodnotí prodejce z pohledu dosažených obrátových výsledků.

## **3.7 Strategie komunikačního mixu**

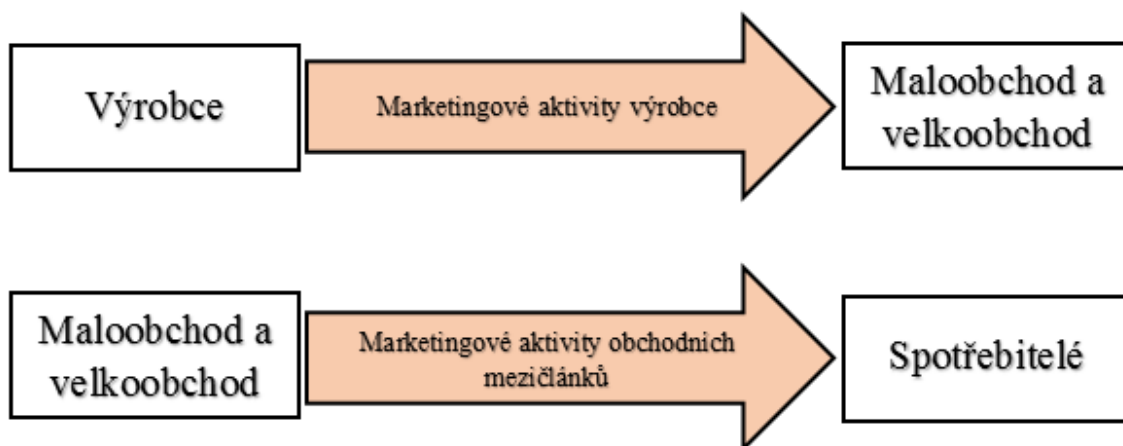
Podle Kotlera (2007) existují dvě základní strategie komunikačního mixu: strategie pull a strategie push.

### 3.7.1 Strategie Push

“Strategie push (tlaku) – komunikační strategie, která vyžaduje využití prodejců a propagace směrem k obchodníkům, aby protlačila produkt distribučními kanály. Výrobce propaguje produkt velkoobchodníkům, velkoobchody jej propagují maloobchodům a maloobchodníci jej propagují spotřebitelům.” (Kotler, 2007).

Strategie push znamená potlačení produktu distribučními kanály a dvě nejvíce používané aktivity v tomto případě jsou podpora prodeje a osobní prodej. Cílem dané strategie je napomáhat výrobku při jeho cestě ke konečnému spotřebiteli. Firmy využívají různé akce a slevy, které stimulují prodej (viz následující obrázek).

Obr. 4: Komunikační strategie Push



Zdroj: Hálek, 2016

### 3.7.2 Strategie Pull

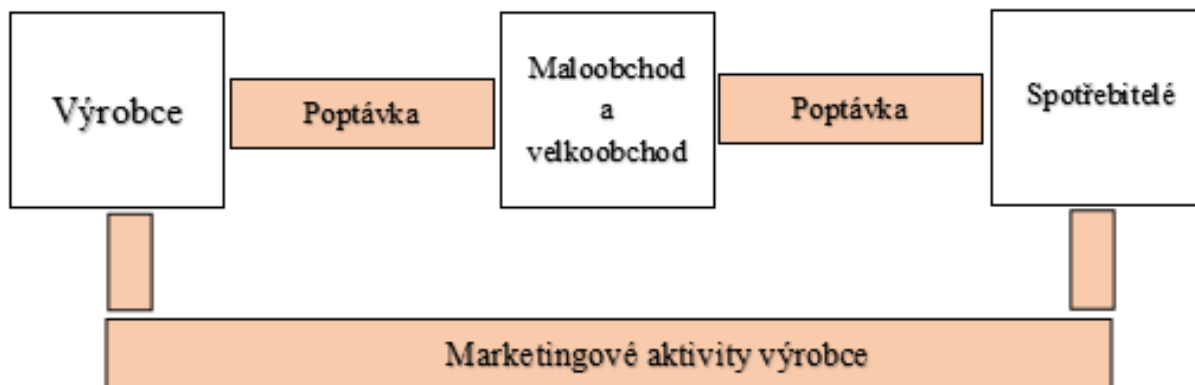
“Strategie pull (tahu) – komunikační strategie, která vyžaduje velké výdaje na reklamu a propagaci spotřebitelům, aby byla vytvořena spotřebitelská poptávka. Pokud je tato strategie úspěšná, žádají spotřebitelé produkt po maloobchodech, maloobchody jej žádají ve velkoobchodech a velkoobchody potom od výrobce.” (Kotler, 2007)

Při uplatnění strategie pull výrobce používá marketingové aktivity s cílem vytvořit spotřebitelskou poptávku. V takové situaci podnik orientuje propagaci a reklamu na spotřebitele, kterého chce přesvědčit o vhodnosti a užitečnosti nákupu. Při úspěšném používání dané strategie spotřebitel bude sám poptávat produkt u jednotlivých distributorů

a ti budou následně poptávat produkt u výrobce. Tedy spotřebitel “protáhne” produkt distribučními cestami. (Kotler, 2007)

Komunikační strategie Pull je znázorněna na následujícím obrázku.

Obr. 5: Komunikační strategie Pull



Zdroj: Hálek, 2016

### 3.8 Komunikace se zákazníkem v maloobchodě

*“...To, jak organizace dokáže komunikovat se zákazníky, rozhoduje o jejím image, o tom, jak jsou s ní zákazníci spokojeni, jak hodnotí její úroveň – kvalitu. A nejen ve službách....*

*Jste tak dobří, jak dokážete komunikovat se svými zákazníky.”* (Foret, 2011)

Při hodnocení osobního prodeje společnosti je nezbytné pochopit, co všechno ovlivňuje zákazníka při nákupním procesu. Především je to komunikace s prodejcem přímo v obchodě, celková atmosféra prodejny a podmínky, ve kterých zákazník nakupuje. Tato kapitola bude věnována popisu jednotlivých zásad, které vedou k úspěšné komunikaci se zákazníkem a následně i k úspěšnému uzavírání obchodu.

Jak píše Foret (2011), maloobchodní prodejna komunikuje se zákazníky řadou *materiálních stránek* (například, kde je umístěna prodejna, jak má řešeny vnitřek i vnějšek), *organizačních aspektů*, které mohou být změněny kdykoliv (otevírací doba, název obchodu, představitelé managementu a zaměstnanci prodejny, širší nabízeného sortimentu) a pomocí aktivit *vlastního personálu* (jak se stará o úklid a pořádek v obchodu, jakou atmosféru v prodejně vytvářejí za pomoci hudby, vůně i dekorace). U zaměstnance prodejny je důležité, jak vypadá, jak svým vzhledem a povahou ovlivňuje zákazníka.

Každodenní, běžnou komunikaci prodavače se zákazníkem v maloobchodě je možné rozdělit do čtyř částí:

- **První kontakt se zákazníkem** zpravidla je vizuální, ale i v tento moment může zaměstnanec prodejny odhadnout některé důležité skutečnosti. Kupříkladu, zda se jedná o konečného spotřebitele nebo jen o zákazníka (když do prodejny s ženským oblečením vstoupí muž, nejspíše se nejedná o konečného spotřebitele, ale jen o zákazníka). V dané fázi procesu komunikace se zákazníkem je důležité působit na zákazníka svým vnějškem a přivítat ho úsměvem a přátelským postojem. První vizuální kontakt je možné rozvinout do verbální komunikace.

- **Pomoc prodavače** – druhá fáze, kdy zákazník může ohodnotit, jak se prodavač orientuje ve zboží a zda působí důvěryhodně. Při představení nabídky musí být schopen uvést jak výhody, tak nedostatky produktu a v případě nerozhodnosti zákazníka pečlivě doporučit nejvhodnější variantu a pomoci s výběrem.

- **Doporučení doplňujícího prodeje.** Když se zákazník rozhodl a vybral produkt, prodavač ho ujišťuje o výhodě nákupu, nenápadným způsobem a bez jakéhokoliv tlaku informuje o speciální nabídce (například, doplňků).

- **Ukončení prodeje** především by mělo vyjadřovat zájem o další návštěvu klienta v prodejně. V této fázi prodavač musí co nejlíp zabalit nákup podle přání zákazníka. Podle okolností mu může dát malou pozornost od společnosti, zdvořile se s ním rozloučí, popřípadě doprovodí ke dveřím.

Cílem osobní komunikace v maloobchodu je, aby zákazník poznal, že hlavní prioritou je on sám, nikoli zboží, které on zakoupil.

*“Dlouhodobá spokojenost zákazníka musí být nadřazena nad momentálním finančním efektem v podobě tržby z jeho nákupu.” (Foret, 2011)*

V situaci, kdy si zákazník nic nekoupí, jen to, že věnoval svou pozornost konkrétnímu obchodu, znamená, že má o značku zájem. Proto zaměstnanec prodejny by musel zanechat u klienta příjemný dojem. Měl by být přátelský a maximálně vlídný. Jakékoli nevhodné chování, třeba hrubost, může klienta jen odradit.

### 3.9 Mystery Shopping

Výzkum a hodnocení osobního prodeje společnosti bude proveden pomocí metody Mystery Shopping. Je nezbytné tuto metodu popsat, uvést její historický vývoj a jednotlivé pojmy, které patří k danému tématu.

Slova mystery a shopping už z hlediska lexikologie mohou něco napovědět o metodě výzkumu. Jedná se o sousloví z anglického jazyka, které v České republice bývá zřídka překládáno jako “utajené nakupování” nebo “fiktivní nakupování”. V literatuře se objevují různá vysvětlení tohoto pojmu, která mohou být jak pro neprofesionály, tak pro odborníky docela matoucí nebo dokonce vůbec nesrozumitelná. Tato skutečnost je uvedena z důvodu, že bez ohledu na popularitu využití výzkumné metody Mystery Shopping v praxi, odborná veřejnost mu zatím nezačala věnovat pozornost, jakou si zaslouží. Kvůli tomu je dost náročné najít informace, které by měly důkladnější charakter a byly by stoprocentně ověřeny. Je nezbytné důkladně zkoumat a znát terminologii, za kterou může být Mystery Shopping ukryt.

Jiné výrazy, uvedené v dostupné literatuře, jsou: „Phantom Shopping“, „Secret Shopping“, „Mystery Consumer“, „Anonymous Consumer Shoppers“, „Silent Shopper“, „Mystery Customer Research“, „Spotters“, „Anonymous Audits“, „Employee Evaluations“, „Performance Audits“, atd. (Michelson Mark, 2006 a Wagnerova, Baarova, 2008)

#### 3.9.1 Pojem Mystery Shopping

Ve stručnosti se Mystery Shoppingem rozumí výzkum, provádějíci za účelem hodnocení poskytování služeb zákazníkům. Jedná se o metodu, která je podobná metodě marketingového výzkumu. Nejde však o totéž. Mezi hlavní rozdíly patří ten fakt, že lidé, kteří pracují nad zkoumáním neboli “výzkumní pracovníci” provádějí Mystery Shopping v roli zákazníka a také to, že dotazníky jsou vyplňovány až po skončení akce. Mystery Shopping je prostředkem, který je používán k měření kvality obsluhy v maloobchodu a v některých případech pro shromažďování informace o nabídce. Nejde přímo o metodu marketingu, ale se jedná o metodu, která hodnotí a vylepšuje rozvoj zaměstnanců. (Koudelka, 1997 a Wagnerova, Baarova, 2008)

Po provedení výzkumu slouží závěrečné hodnocení k eliminaci nedostatků tak, aby došlo k úplnému uspokojení zákazníka a jeho požadavků na chování a kompetenci



obsluhy. K realizaci Mystery Shoppingu je používána metoda pozorování nebo dotazování a to tak, aby bylo možné zjistit co nejvíc informace, která by pomohla odhalit nedostatky a prospět ke zkvalitnění služeb prodávaců, kteří pracují se zákazníky.

Mystery Shopping provádí hodnocení přístupu ke klientům a také i k pravidlům firmy, které stanovují chování zaměstnanců v prodejně.

Pro větší objektivnost však je hodnocen nejen lidský faktor, zákazníka při nákupu ovlivňuje také atmosféra a prostředí, ve kterém se nachází a kde dochází ke kontaktu klienta s pracovníky. ( Hague, 2003)

### **3.9.2 Mystery Shopper**

Metoda Mystery Shopping je prováděna speciálně vyškolenými pracovníky, kterým se říká Mystery Shoppery, podle předem stanoveného scénáře, který si zadavatel výzkumu objednal. Většinou zadavatelem je vedení společnosti, ve které se provádí zkoumání. Mystery Shopper hraje opravdového zákazníka, který se zajímá o nabídku produktu, klade související s nákupem otázky, zaznamenává chování pracovníků v běžných situacích a následně hodnotí veškerý proces.

Takový report od Mystery Shopperu je zpracován na základě registračního archu, jinými slovy dotazníku, jenž Mystery Shopper vyplní samostatně po návštěvě konkrétní společnosti, kde se provádí Mystery Shopping. Někdy dotazník je vyplňován pomocí pozorování, jindy jde o vyšetřování, kdy je simulován konflikt atd. (Spáčil, 2003)

Zadavatel průzkumu si může zvolit individuální charakteristiky Mystery Shoppera (věk, pohlaví, chování, atd.). Nejčastěji ale jde o průměrného zákazníka. Agentura pro tuto opci má předem připravenou databázi s variantami uchazečů. Požadavky, které jsou kladeny na uchazeče o takovou práci: dobré komunikační schopnosti, počítačová gramotnost, znalost konkrétní problematiky, také například mobilita. To jsou základní schopnosti běžného Mystery Shoppera. Ve zvláštních případech, kdy si to situace vyžaduje, může jít o důchodce, bezdomovce, studenta, nebo jinou osobu, která je vhodná pro daný typ výzkumu. Agentura ze své strany by měla umět vyhovět všem zadavatelům bez ohledu na to, jaká osoba by měla výzkum provést. (Mysteryshopping.cz, 2005)

## **4 Vlastní práce**

### **4.1 Charakteristika společnosti Inditex**

Společnost Inditex zahájila svou činnost jako producent textilu v roce 1963. O 20 let později, v roce 1985, se stala návrhářem a producentem módního oblečení pod značkami Zara, Pull & Bear, Bershka, Massimo Dutti, Oysho a mnoho dalších. Společnost založil Amancio Ortega a zůstává jejím hlavním akcionářem (podíl 59,3%). Akcie společnosti jsou obchodovány zejména na španělských burzách.

Inditex je jedním z největších producentů módního oblečení a doplňků, má víc než 600 obchodů po celém světě. Mezi hlavní a největší značky této společnosti patří především Zara. V posledních letech společnost Inditex dosáhla neuvěřitelných výsledků: celkový obrat vzrostl o 18 117 milionů eur a počet zaměstnanců o více než 137 tisíc.

(INDITEX, Press Dossier)

### **4.2 Rozdělení společnosti Inditex**

Za účelem segmentace trhu a přístupu k různým skupinám zákazníků Inditex provádí svou činnost pod značkami Zara, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho, Pull & Bear, Zara Home a Uterqüe. Jsou to maloobchodní řetězce s odlišným designem a cenovou politikou, které však sdílejí stejné manažerské a obchodní zaměření: být úspěšným, rychle rostoucím podnikem, využívat flexibilní obchodní model a působit na mezinárodní úrovni. Nicméně každý z řetězců má velký prostor pro řízení a manažerské týmy každé značky jsou na sobě nezávislé.

V následujících podkapitolách jsou popsány hlavní značky společnosti Inditex .

(INDITEX, Press Dossier)

#### **4.2.1 Pull & Bear**

Značka Pull & Bear byla založena v roce 1991 s jedním cílem – vyhovět potřebám mladých milovníků módy. Od svého vzniku značka byla určena pro teenagery, kteří dávají

přednost neformálnímu a uvolněnému oblečení. Pull & Bear stavil před sebou cíl být víc než jen obchod s oblečením. Ve svých obchodech nabízí unikátní starožitnou atmosféru, která je oblíbena u mládeže. (INDITEX, Brands)

#### **4.2.2 Massimo Dutti**

Značka Massimo Dutti byla založena v roce 1985. V roce 1991 se stala součástí společnosti Inditex. V dnešní době tato značka má 700 obchodů, které se nachází pouze v nejlepších nákupních centrech a jsou navrženy tak, aby se zákazník cítil co nejlíp a nejpohodlněji. K výrobě oblečení značka vždy používá vysoce kvalitní tkaniny, které jsou také praktické a pohodlné. Massimo Dutti nabízí svým klientům kvalitní mezinárodní módu pro ženy, muže a děti. Velmi široká řada kolekcí od sofistikované městské módy do oblečení pro běžné nošení umožňuje každému vybrat něco pro sebe. (INDITEX, Brands)

#### **4.2.3 Bershka**

Bershka byla založena jako nová značka a módní koncept, který je orientován na mladé dívky ve věku 12 – 17 let. Tento obchod začal svou činnost v roce 1998. Od roku 2002 nabízí i panské módní oblečení. V designu obchodů síť Bershka důraz je kladen na velké prostory s vysokými stropy a úchvatnými dekoracemi. Hlavním konceptem značky je vytvořit místo setkání, kde zákazníci mohou najít kombinaci módy, hudby a umění. Nakupování v Bershka znamená ponoření se do nejnovějších módních trendů. Bershka má více než 1 000 obchodů. (INDITEX, Brands)

#### **4.2.4 Stradivarius**

Stradivarius se stal součástí Inditexu v roce 1999. Nabízí nejnovější trendy v designu oblečení a doplňků pro mladé ženy. Prostorné obchody prodejní síť Stradivarius mají dynamický a moderní design a nabízí široký výběr módních trendů. Příkladem typického oblečení prodávaného v Stradivarius je ležérní a nápaditý styl. Stradivarius má víc než 900 obchodů v Evropě a na ostatních kontinentech. (INDITEX, Brands)

#### **4.2.5 Oysho**

Oysho je jeden z nejmladších obchodů pod vedením Inditexu. Byl založen v roce 2001. Tento koncept přináší filozofii společnosti Inditex na trh se spodním a nočním prádlem. Obchody této značky nabízí svým klientům jak zábavné a neformální spodní prádlo a zajímavé doplňky, tak i sportovní oblečení a sofistikované noční prádlo. Oysho nabízí moderní trendy za dostupné ceny a má 570 obchodů. (INDITEX, Brands)

#### **4.2.6 Uterqüe**

Uterqüe je nejnovějším konceptem společnosti Inditex a byl založen v roce 2008. Především uskutečňuje prodej doplňků – kabelky, obuv a ostatní kožené zboží, šperky a další doplňky, jako jsou šály, brýle, deštníky a klobouky. Kolekce doplňků také obsahuje kolekci oblečení z kůže, která je navržena exkluzivně kreativním týmem Uterqüe. Obchody Uterqüe mají elegantní design s oblastmi navrženými tak, aby byly co nejvíce funkcionální a zároveň poskytovaly maximální komfort zákazníkům. Tato značka má 66 obchodů, ale jejich číslo stále roste. (INDITEX, Brands)

#### **4.2.7 Zara**

Zara otevřela svůj první obchod v roce 1975 ve Španělsku. Dnes má víc než 2 000 obchodů po celém světě a je nejúspěšnější značkou společnosti Inditex. Obchody sítě Zara jsou umístěny především v hlavních městech v 88 státech. Kreativní tým této značky má víc než 250 členů. Zara nabízí velmi široký výběr stylového oblečení a doplňků. Kromě toho má velké kolekce oblečení, vytvořené pro děti a muže. (INDITEX, Brands)

#### **4.2.8 Zara Home**

Zara Home byla založena v roce 2003 a specializuje se na designu pro domácnost a na bytovém textilu. Pro své klienty vytváří ložní prádlo, ručníky, nádoby, přístroje, skleněné doplňky a domácí dekorace. Značka nabízí design, kvalitu a inovaci za atraktivní ceny a má více než 430 prodejen ve 48 státech. Zara Home klade velký důraz na použití nejnovějších

trendů, a proto neustále osvětzuje sortiment svých výrobků v průběhu celého roku. (INDITEX, Brands)

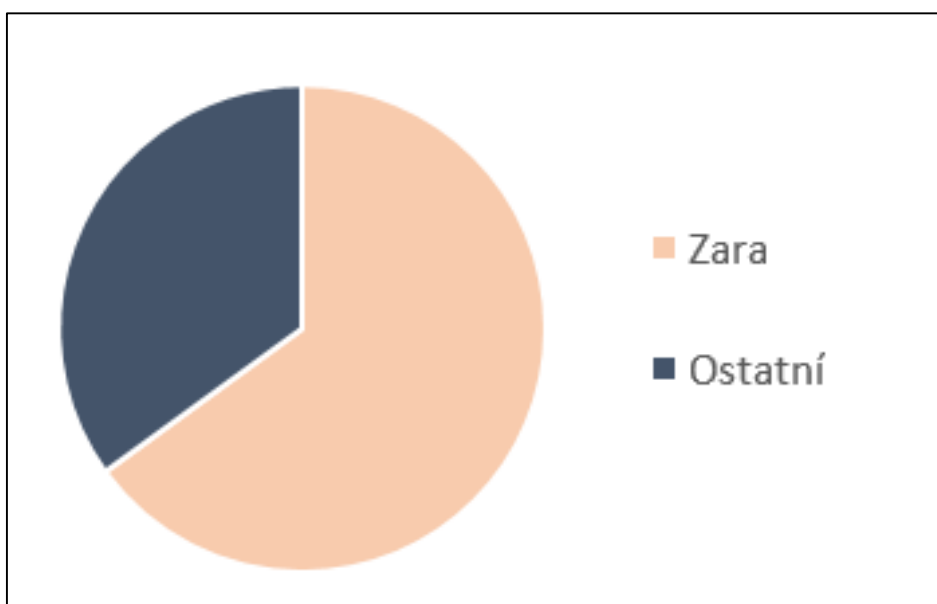
### 4.3 Zara

V předchozí kapitole byly stručně popsány některé značky společnosti Inditex včetně Zary. Z důvodu, že výzkum praktické části je zaměřen především na značce Zara, tato kapitola je věnována její podrobnějšímu popisu. V jednotlivých částech bude provedena analýza samotné značky, její sortimentu a zákazníků.

#### 4.3.1 Charakteristika značky

Zara je největší značkou společnosti Inditex a byla založena jako první z osmi nyní existujících konceptů. Mezinárodní popularita značky ukazuje, že státní hranice nejsou překážkou ke sdělení módní kultury. Tržby, které pocházejí z prodejen Zara, tvoří víc než 60 % z celkových tržeb Inditexu (viz obrázek č. 6).

Obr. 6: Tržby z prodejen Zara



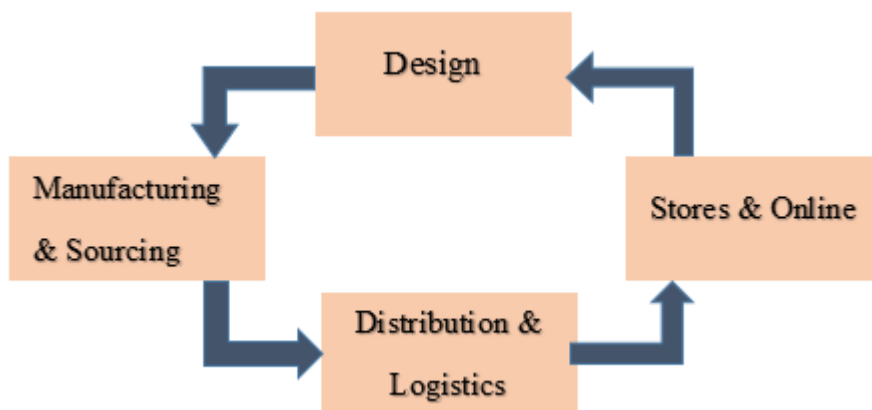
Zdroj: Vlastní zpracování

Ačkoliv Zara je jedním z konceptů korporace Inditex, má několik výrazných odlišností, které jsou podrobněji popsány následovně.

Návrháři a zákazníci Zary jsou neoddělitelně spojeni. Jedním z hlavních principů značky je přímá komunikace s klientem, který svým názorem pomáhá navrhovat nové módní kolekce. Informace o požadavcích zákazníků přechází z obchodu přímo k návrhářům značky. Takovým způsobem tmy odborníků v oblasti módy stále dostávají zpětnou vazbu od spotřebitelů.

Vertikální struktura činností znamená, že veškeré aktivity (navrhování, výroba, logistika a prodej ve vlastních obchodech) jsou prováděny bez zprostředkovatelů – firma všechno dělá vlastními silami. Díky tomu Zara je velmi flexibilní a rychle se přizpůsobuje požadavkům trhu (viz obrázek č. 7).

**Obr. 7: Struktura činnosti značky Zara**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Business model Zary je charakterizován neustálou aktualizací sortimentu v obchodech. Nové kolekce jsou dodávány do obchodu jednou za 2 týdny. Den dodání nového zboží se nazývá „Z-den“. Přičemž kompletní obměna sortimentu bývá prováděna jednou za tři měsíce. To znamená, že zde je pravidelná sezónní obměna sortimentu zboží. Značka věnuje velkou pozornost designu svých obchodů a výloh a umísťuje své prodejny v nejlepších nákupních lokalitách po celém světě.

Zara staví před sebou cíl vyhovět potřebám svých zákazníků a zároveň informovat lidi o vlastních představách, tendencích a myšlenkách. Hlavní filozofie značky je sdílet módní vášně širokému spektru lidí bez ohledu na jejich věk a národnost.

Daniel Piet – ředitel luxusní značky Louis Vuitton: *“Zara, pravděpodobně, je nejvíc inovativní a drtivá maloobchodní síť na světě.”*

#### **4.4 Charakteristika sortimentu značky Zara**

Amancio Ortega – zakladatel společnosti Inditex uvedl na trh nový pojem “rychlá móda”. Tento pojem znamená, že značky pod vedením Inditex velmi rychle reagují na nové tendence v módním průmyslu, který má vlastnost se rychle měnit. Rozmezí typů a stylů oblečení v závislosti na preferenci spotřebitele neustále roste. V návaznosti na to koncept Zara nabízí svým klientům větší výběr různých kolekcí určených pro různé preference a příležitosti. Mezi takové kolekce patří Zara Woman, Zara Man, Zara Kids, Zara Basics, Zara TRF a Zara Home. Dále každá z nich bude popsána detailněji.

##### **4.4.1 Zara Woman**

Řada Zara Woman přitahuje pozornost – dokonale přísný styl v kombinaci s kvalitními a drahými tkaninami, obvykle vyrobenými z přírodních vláken. Originální střih poskytuje eleganci a zároveň pohodlí, což ocení většina zákazníků. Cenový segment této řady je nejvyšší ze všech produktů této značky.

##### **4.4.2 Zara Man**

Zara představuje trvalou kolekci pro muže, kteří se zajímají o módu, přičemž různorodost střihů a stylů oblečení umožňuje každému muži si vybrat něco pro sebe. Kolekci lze formálně rozdělit do dvou skupin oblečení: první je klasické a velmi elegantní oblečení pro starší muže, kteří chtějí vypadat reprezentativně, druhá kolekce je navržena tak, aby vyhovovala mladší generaci, která preferuje zajímavé fazony a volnější styl. Oblečení je vyrobeno z přírodních tkanin a nachází se ve středním cenovém segmentu.

#### **4.4.3 Zara Kids**

Zara Kids nabízí stylové oblečení pro své nejmladší zákazníky. Tato řada se dělí na tři části v závislosti na věku dítěte: řada Mini představuje oblečení pro nejmladší děti od 0 do 12 měsíců, druhá skupina Baby nabízí oblečení a obuv pro děti ve věku od 3 měsíců do 3 let, poslední řada je navržena pro starší děti od 4 do 14 let. Jedinou vlastností řady Zara Kids jsou střihy, které kopírují oblečení pro dospělé. Tento aspekt výrazně ovlivňuje ochotu rodičů nakupovat dětské oblečení právě v obchodě Zara.

#### **4.4.4 Zara Basics**

Jedna z nejpulárnějších řad obchodní sítě Zara. Zara Basics je základní kolekce pro každodenní nošení. Oblečení je vyrobeno ze směsi přírodních a syntetických materiálů, což zvyšuje životnost každé věci. Důležité pro zákazníky je to, že oblečení je možné snadno kombinovat. S hlediska ceny Zara Basics je dostupnější, než řada Zara Women, ale neodráží se to na kvalitě zboží.

#### **4.4.5 Zara TRF**

Zara TRF – kolekce vytvořena pro mladou generaci. TRF, stejně jako Zara Basics, je velmi populární řadou Zara. Oblečení této řady představuje sportovní a neformální styl se zajímavými střihy a detaily. Výrazné barvy a originální dekor jsou typické pro oblečení Zara TRF. Koncepce této řady spočívá v tom, aby mladí lidé vyjadřovali svou individualitu a charakter pomocí oblečení. Věci od Zara TRF jsou nejlevnější ze všeho sortimentu značky.

#### **4.4.6 Zara Home**

Zara Home je samotným konceptem. Přesto formálně spadá do značky Zara. Cílem této obchodní sítě je přenést styl a image společnosti Inditex a Zary do interiérů obytných ploch. Kolekce zahrnuje domácí oblečení a obuv, textil a ložní prádlo, nádobí a přístroje, stejně jako vazby, rámečky na foto a ostatní stylové doplňky. Je nutné uvést, že kolekce Zara Home se mění stejně rychle jako kolekce oblečení pod vedením korporace Inditex.



Každá řada oblečení od značky Zara má vlastní kolekci obuvi, doplňků a kosmetiky. Výjimkou je řada Zara Home. Kolekce Zara Accessories nabízí doplňky: šály, šperky a doplňky na vlasu. Zara Shoes představuje stylovou obuv, která doplní jakýkoliv komplet oblečení. Poslední a jedna z nejnovějších řad je kosmetická kolekce, základem které jsou především vůně.

#### **4.5 Charakteristika zákazníků značky Zara**

Cílovou skupinou značky Zara jsou všechny věkové skupiny i sociální kategorie, ale nejvýznamnější část z hlediska rozsahu tvoří lidé, kteří sledují módní tendence a pro které je důležité vypadat stylově. Na základě marketingového výzkumu společnosti MarketMasters bylo zjištěno, že převážnou většinu (88 %) zákazníků značky Zara tvoří ženy. Z hlediska věku víc než třetina klientů značky jsou lidé od 26 do 35 let. Druhé místo rozdělují věkové skupiny od 18 do 25 let a od 36 do 45 let. Mezi nejčastějšími zákazníky značky Zara jsou lidé, čí průměrný měsíční příjem činí 10 000 až 30 000,- Kč. Většina stálých klientů Zary má vysokoškolské nebo středoškolské vzdělání.

#### **4.6 Charakteristika řízení osobního prodeje značky Zara**

Vzhledem k tomu, že 87 % celkového personálu Inditex pracuje v obchodech korporace, víc než 80 % investicí společnosti jsou zaměřeny na trénink a školení zaměstnanců. Největší skupinou zaměstnanců, která nutně potřebuje sledovat pracovnímu předpisu, jsou pracovníci, kteří přímo komunikují se zákazníkem v prodejnách značky Zara.

Tréninky v prodejnách značky jsou věnovány především zákaznickému servisu, komunikaci se zákazníkem a nejnovějším módním trendům. Profesionální trenéři používají neefektivnější metodiky školení zaměstnanců. Mezi nejčastěji používanými kurzy patří například školení nově přijatých zaměstnanců, běžné zvýšení kvalifikace stávajících pracovníků a také práce s nově navrženými systémy evidence zboží. Ještě jedním často prováděným školením je kurz ochrany zdraví a bezpečí na pracovišti.

Pro zajištění vysoké úrovně vzdělání prodejců Zary a vytvoření stejně kvalifikovaných pracovníků každý z obchodů je vybaven balením se speciálními instrukčními materiály,

včetně průvodce, seznamu řádů a pravidelných hodnocení. Kromě toho veškeré manuály jsou vytvořeny tak, aby vyhovovali jak trenérům, tak studentům. Nejdůležitější z takových materiálů jsou organizační manuály sítě prodejen Zara, které se neustále aktualizují. Takový typ manuálů obsahuje podrobnou informaci o každém aspektu činnosti, provádějících v prodejnách značky, včetně lidských zdrojů, práce s pokladnou a terminálem, politiky značky v oblasti ochrany životního prostředí. Dále v těchto manuálech je podrobně popsán koncepte značky. Veškerá informace je uvedena pouze pro tréninkové účely.

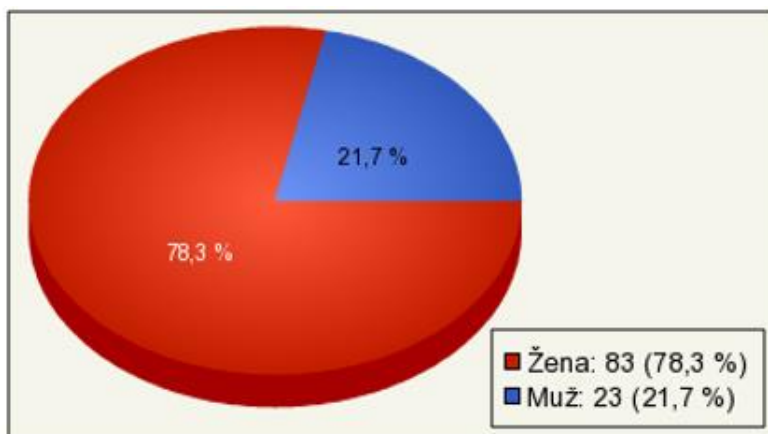
#### **4.7 Dotazníkové šetření**

V této praktické části vlastní práce je použita marketingová metoda Mystery Shopping. Tato metoda je založena na dotazníkovém šetření. Dotazníky byly šířeny několika způsoby: přímou komunikací s klienty značky v prodejnách, zasláním dotazníků přes e-mail, umístěním dotazníků na příslušných webových stránkách a komunikací s respondenty pomocí sociálních sítí. Dotazníkové šetření se provádělo v období od 18. 12. 2015 do 25. 02. 2016. Pro provedení výzkumu bylo vybráno 6 prodejen značky: prodejny v OC Chodov, OC Nový Smíchov, OC Letňany, OC Arkády, NC Metropole Zličín a hlavní prodejny Na Příkopě. Průzkumu se zúčastnili stálí klienti značky a zájemci o módu a styl. Dotazníky byly vyplněny anonymně. Ke správnému vyhodnocení tohoto průzkumu sloužily vyplněné dotazníky 106 respondentů. Dotazník je umístěn na konci práce (viz příloha č. 1).

#### **4.8 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

V první řadě byly hodnoceny identifikační otázky. Daná skupina otázek pomůže vytvořit představu o respondentech a klientech Zary. Jak již bylo zmíněno, k vyhodnocení dotazníkového šetření sloužily vyplněné dotazníky, které byly rozeslány 106 respondentům. Z celkového počtu respondentů jsou 83 žen a 23 mužů. Grafické znázornění tohoto rozdělení je uvedeno na následujícím grafu.

**Graf 1: Rozdělení pohlaví respondentů**

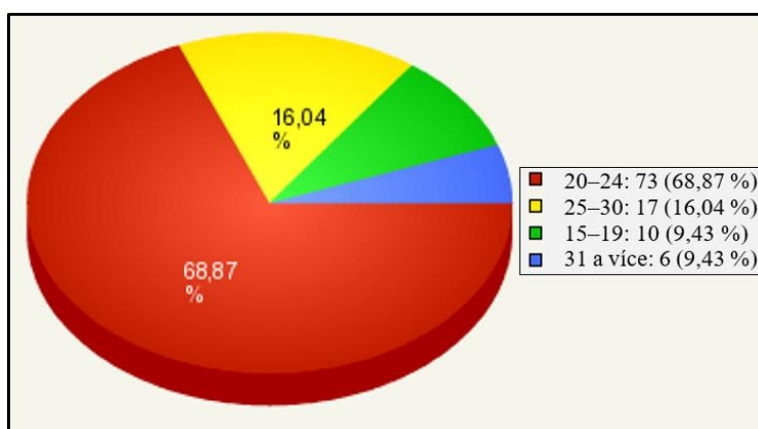


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z grafického znázornění je patrné, že převážnou část respondentů tvoří ženy a to 78,3 %, zbývající část tvoří muži (21,7 %). Tato skutečnost potvrzuje veřejné mínění o tom, že ženy nakupují raději, než muži a víc času věnují svému osobnímu stylu. Pro nestranné vyhodnocení informací by bylo vhodné mít stejný počet mužů a žen, ale dosažení takového poměru v praxi je velmi obtížné.

Další otázka se zaměřuje na věk zákazníků. K tomu, aby módní značka byla co nejvíc úspěšná, měla co největší zisk a co nejvíc nových zákazníků, musí vědět, na jakou cílovou skupinu se zaměřit víc a jaký image si vytvořit. Kromě toho firma musí znát požadavky a potřeby klientů, aby její činnost byla co nejefektivnější. Výsledky této otázky jsou uvedeny v následujícím grafu.

**Graf 2: Rozdělení věku respondentů**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z grafu je vidět, že většinu tvoří studenti nebo mladí lidé do 26 let. Tuto skupinu tvoří skoro 69 % dotázaných zákazníků. Hlavními příčinou takového poměru věkových skupin je ten fakt, že móda vyžaduje hodně volného času a velkou touhu být v módním trendu. Móda je určitý projev umění. Ne každý dospělý člověk, který má práci, děti a ostatní zodpovědnosti, má čas na to, aby chodil nakupovat oblečení jednou týdně a sledoval módní tendence. Druhou největší skupinu, ale s velkou ztrátou oproti první skupině, tvoří respondenti ve věku od 25 do 30 let. Tato skupina tvoří jen 16 % dotazovaných. Tato skutečnost je následkem velkého výběru oblečení. Řada Zara Woman navrhuje oblečení právě pro ženy této věkové skupiny, které v prodejnách značky Zara vždycky mohou najít něco pro sebe. Zajímavým zjištěním je to, že nejmenší podíl ze všech dotazovaných tvoří lidé ve věku 31 a více let. Je to zřejmě proto, že lidé tohoto věku mají větší plat a vyšší požadavky na kvalitu zboží. Z tohoto důvodu si mohou dovolit dražší oblečení oproti třeba studentům, proto jejich procentní podíl je tak malý – tvoří necelých 6 % z celkového počtu respondentů. Z grafu je také vidět, na jakou cílovou skupinu je potřeba se zaměřit více.

Následující otázka, která zní “Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?” ukazuje, jak se rozděluje úroveň vzdělání mezi všemi respondenty (viz následující tabulka).

**Tab. 6: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání**

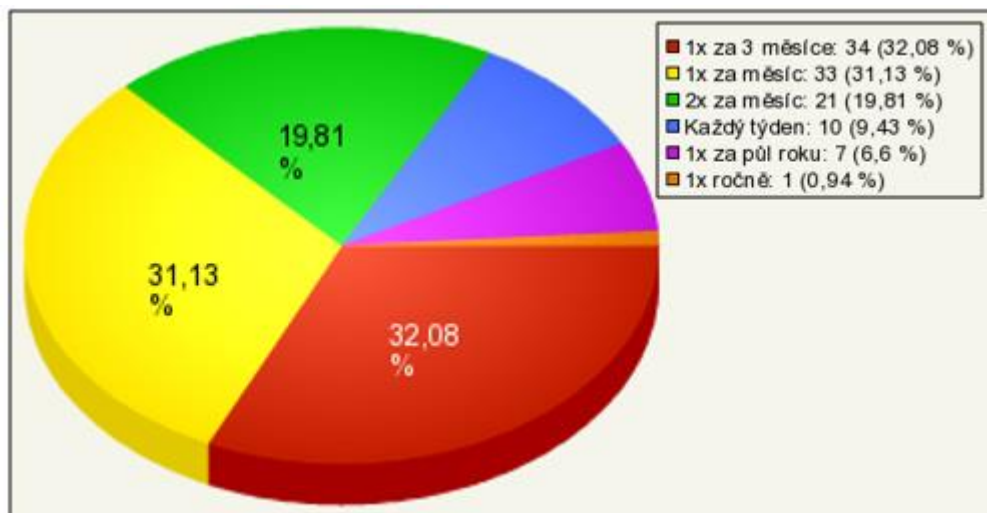
Odpověď	Počet	Procentuální vyjádření
Střední s maturitou	64	60,38 %
Vysokoškolské	34	32,08 %
Střední bez maturity	4	3,77 %
Základní	4	3,77 %

**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z tabulky je vidět, že většina respondentů (60,38%) mají střední úroveň vzdělání. Na druhém místě je skupina respondentů s vysokoškolským vzděláním, která tvoří víc než 32 % dotazovaných. Daná skutečnost ještě jednou potvrzuje fakt, že základní cílová skupina značky Zara jsou ženy a muži ve věku od 20 do 30 let.

Cílem dalších otázek bylo zjistit, jak často respondenti nakupují oblečení a jak často to dělají v obchodech značky Zara (viz následující grafy).

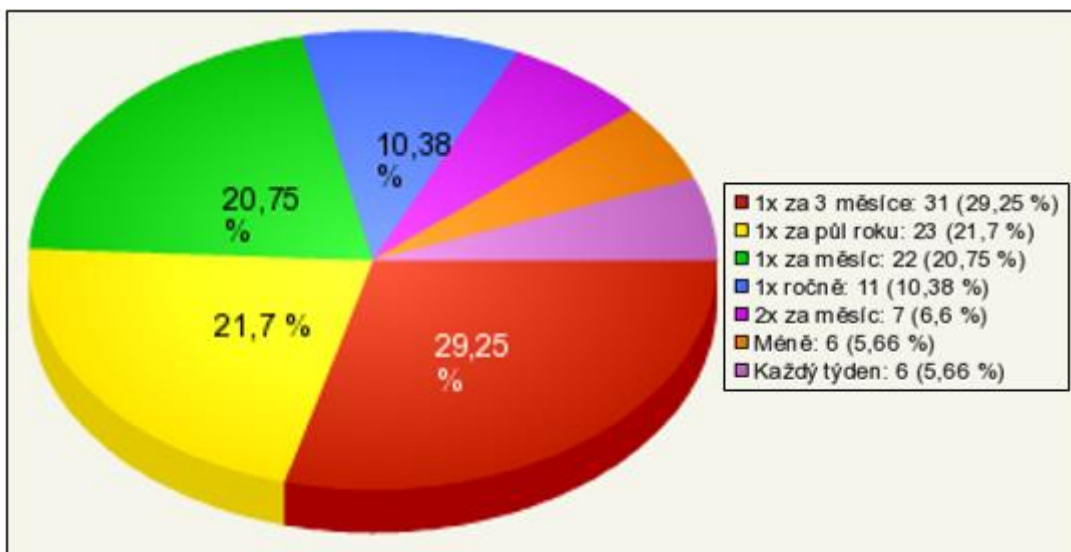
**Graf 3: Jak často chodíte nakupovat oblečení?**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

První ze dvou grafů ukazuje, že nejvíc respondentů chodí nakupovat jednou za 3 měsíce nebo jednou za měsíc. Těto dvě skupiny tvoří spolu skoro 70 % všech odpovědí. Důvodem je to, že většina obchodů s oblečením provádí úplnou obnovu sortimentu buď jednou za měsíc, nebo jednou za 3 měsíce, jinými slovy sezonně (viz kapitola 4.3.1.). Kupní chování zákazníků v této situaci se shoduje s politikou obchodu – většina lidí preferuje kupovat novější a aktuálnější oblečení jednou za sezonu.

**Graf 4: Jak často chodíte nakupovat do Zary?**

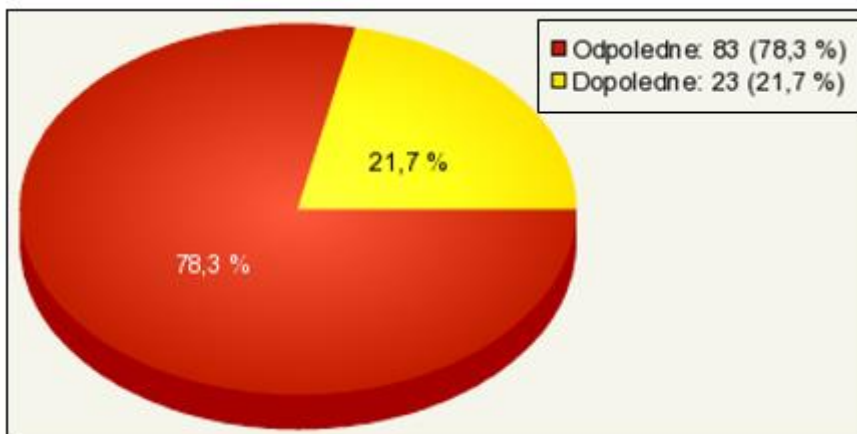


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Druhý graf se týká nákupu konkrétně v Zaře. Z grafického znázornění je vidět, že dané výsledky skoro kopírují výsledky předchozí otázky. Skupina lidí, kteří nakupují oblečení v Zaře jednou za 3 měsíce nebo za měsíc tvoří polovinu všech odpovědí. Znamená to, že když lidé chodí nakupovat oblečení, chodí za tímto účelem i do obchodů značky Zara. Jedinou odlišností dané otázky je to, že se objevila dostatečně velká skupina, která do Zary chodí jen jednou za půl roku. Tato odpověď tvoří skoro 22 %, což je poměrně velké procento. Znamená to, že existuje určitá skupina lidí, která preferuje jiné obchody a nezajímá ji sortiment značky Zara.

Poslední otázka této skupiny zní „Kdy chodíte nakupovat?“. Tato otázka je vytvořena s cílem dozvědět víc o nákupních zvycích stávajících a potenciálních zákazníků. Grafické znázornění otázky je uvedeno níže.

**Graf 5: Kdy chodíte nakupovat?**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

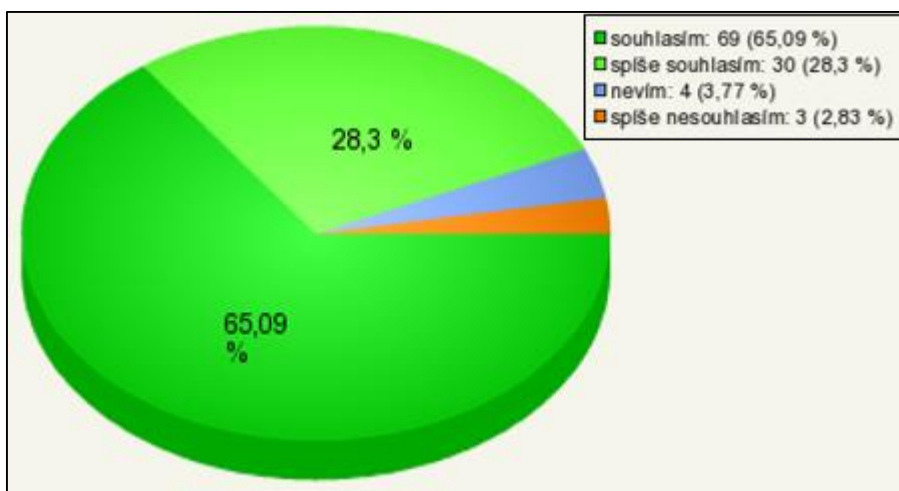
Výsledky otázky jsou dost překvapivé. Bez ohledu na to, že autorem byl očekáván skoro stoprocentní podíl varianty „Odpoledne“, grafické znázornění ukazuje, že hodně lidí (21,7 %) preferují nakupovat i dopoledne.

Do identifikační skupiny také patří otázky, týkající se názvu prodejny, její adresy a datu provedení Mystery Shoppingu. Otázky byly použity jen pro organizační cíle a nemají žádný vliv na výsledky výzkumu.

Vzhled prodejny výrazně ovlivňuje úspěšnost a image značky. Z tohoto důvodu druhá skupina otázek se týká prodejny samotné: jejího umístění, exteriéru a interiéru.

První otázka této skupiny je zaměřena na to, zda prodejny značky jsou umístěny na dobře dostupném místě. Grafické znázornění této otázky je uvedeno níže.

**Graf 6: prodejna je umístěna na dobře dostupném místě**

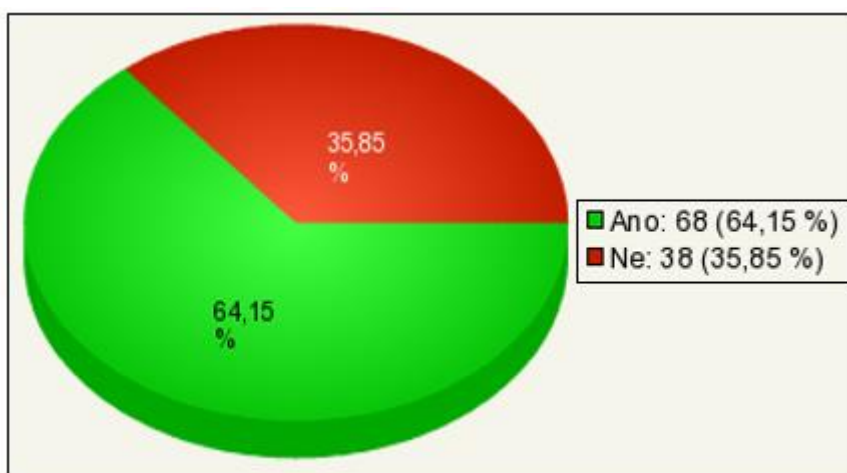


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Graf znázorňuje, že jen malá část zákazníků je nespokojena s umístěním prodejen. Skoro 95 % klientům značky vyhovuje, kde se prodejny nachází.

Další otázka této skupiny se týká exteriéru prodejny. Zara klade velký důraz na úpravu svých výloh a očekává, že jejich vzhled bude pozitivně ovlivňovat tržby a popularitu značky. Výsledky této otázky jsou znázorněny v následujícím grafu.

**Graf 7: Zaujala vás prodejna zvenčí?**



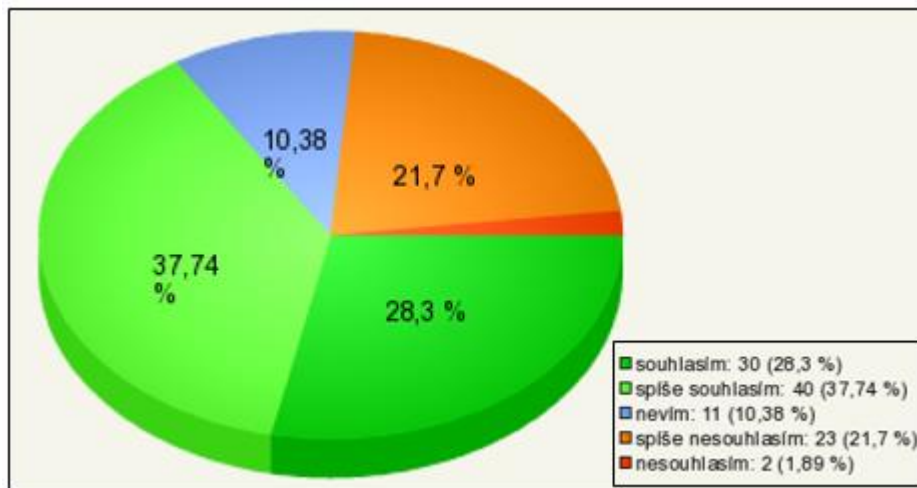
**Zdroj: Vlastní zpracování**



Z grafu je vidět, že většina respondentů (64,15 %) na tuto otázku odpověděla pozitivně. Ale více než třetina respondentů nejsou spokojeni s tím, jak vypadá exteriér prodejen.

Následující otázka se týká čísla prodejců v jednotlivých pobočkách značky Zara. Výsledek je znázorněn na následujícím grafu.

**Graf 8: V prodejně bylo dostatek prodejců**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

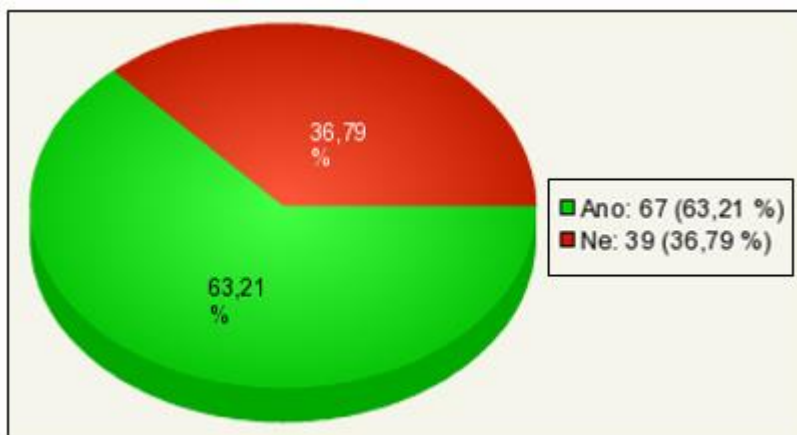
Z grafického znázornění je patrné, že víc než polovina dotazovaných (66 %) nemají stížnosti na počet prodejců v jednotlivých obchodech značky. 23 % naopak uvádí, že prodejců je málo. Během hodnocení dané otázky bylo zjištěno, že většina nespokojených respondentů prováděla Mystery Shopping v prodejnách OC Chodov a OC Letňany.

Poslední dvě otázky, které se týkají prodejny, byly zaměřeny na to, zda dotazované považují prodejny za přehledné, čisté a dobře osvětlené. U těchto otázek se objevily skoro stoprocentní kladné odpovědi. Znamená to, že interiér prodejny odpovídá požadavkům klientů a pozitivně působí na celkový dojem o Zaře.

Následující skupina otázek hodnotí prodejce: jejich vzhled a chování.

První a poslední otázky skupiny jsou věnovány přivítání a rozloučení se se zákazníkem. Tato elementární pravidla slušného chování výrazně ovlivňují celkový dojem o procesu komunikace s prodejcem a musí být dodržovány. Grafické znázornění odpovědí je uvedeno následovně.

**Graf 9: Pozdravil vás prodejce na uvítanou?**

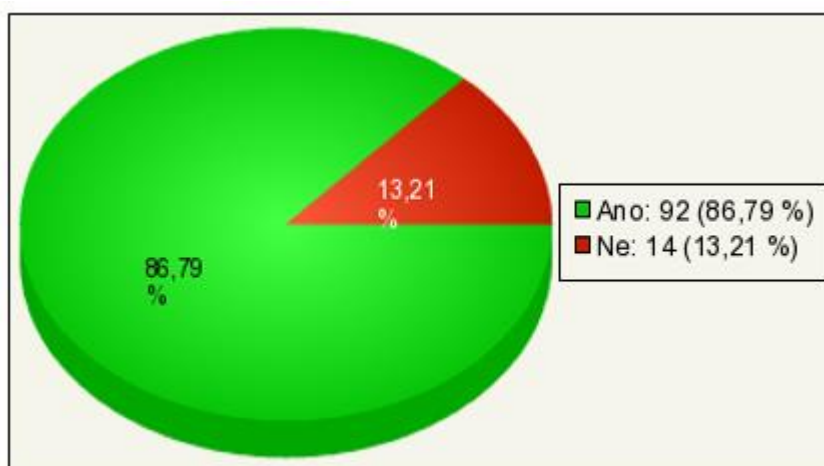


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z grafu je vidět, že 36 % respondentů nebyli pozdraveni prodejcem. Příčin může být hodně, ale s největší pravděpodobností se to stává ze dvou důvodů. První je nezájem prodejců o kontakt se zákazníkem, což je nepřijatelné v rámci osobního prodeje, druhý je velká zaneprázdněnost personálů. Autor se domnívá, že první důvod je podstatnější.

Velmi nepříjemným zjištěním bylo to, že v některých případech prodejci se ani nerozloučili s klienty. Bez ohledu na to, že otázka ohledně rozloučení se prokázala lepší výsledky (13,21 % nespokojených klientů), takové chování ze strany prodejců nemůže být považováno za uspokojivé (viz následující graf).

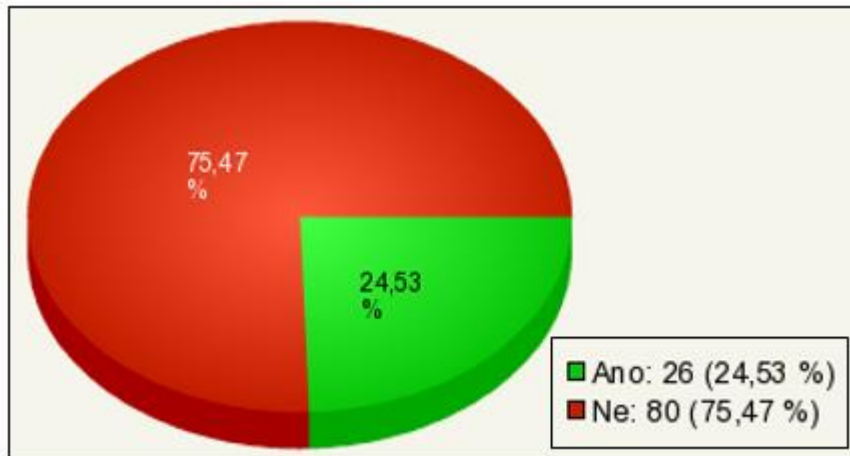
**Graf 10: Rozloučil se s vámi prodejce?**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Další otázka se týká profesionálního chování prodavače. Tato otázka byla uvedena pro zjištění, zda prodejci mají zájem o kontakt se zákazníkem a jestli jsou ochotni pomoci. Grafické znázornění otázky je uvedeno níže.

**Graf 11: Začal se vám prodejce věnovat ihned po vašem příchodu?**

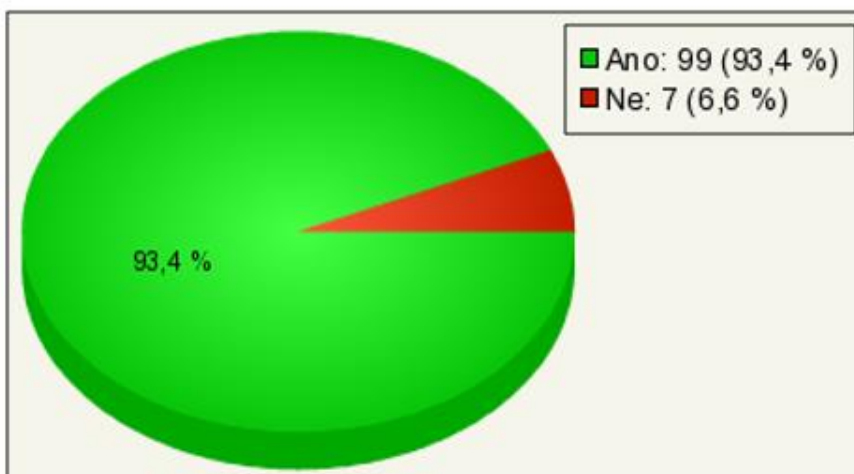


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z grafu je vidět, že ve většině případů prodavače jsou velmi neaktivní a nemají zájem o komunikaci s klientem. Jen necelých 25 % respondentů uvedlo, že zaměstnanec zkusil jim pomoci. Zbytek respondentů neobdrželi pomoc od prodavačů.

Tři další otázky jsou věnovány vzhledu prodejců. První otázka se týká uniformy. Předpis značky Zara zavazuje pracovníky nosit speciální uniformu v práci. Daná otázka byla vytvořena s cílem ověřit, zda se toto pravidlo dodržuje. Výsledek otázky je znázorněn na následujícím grafu.

**Graf 12: Byl prodejce vhodně, profesionálně oblečen?**



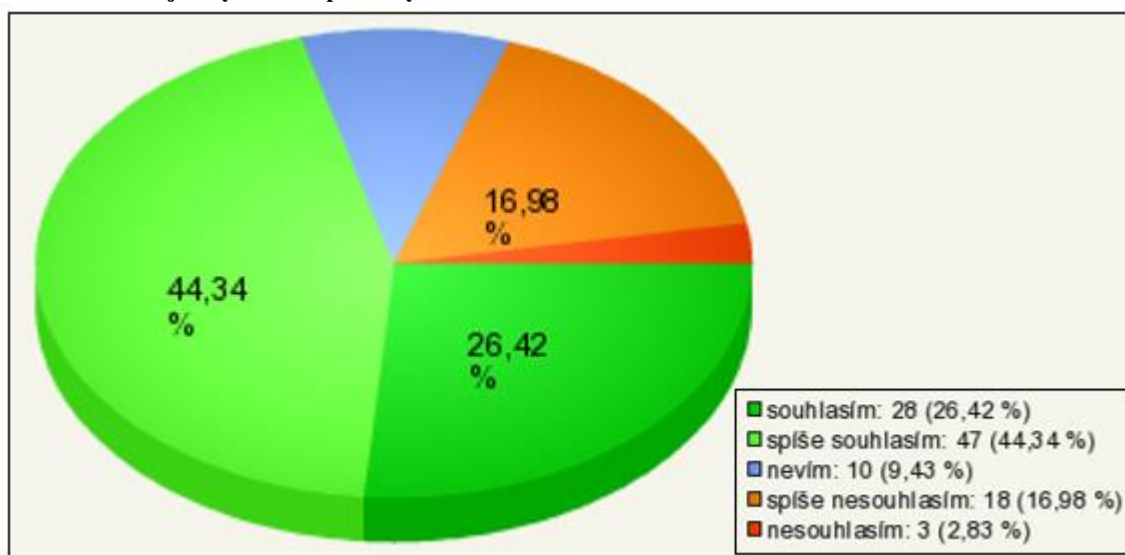
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Grafické znázornění ukazuje, že skoro 100 % zaměstnanců značky Zara dodržují pravidlo ohledně uniformy. Pouze necelých 7 % respondentů uvedli, že zaměstnanci nebyli profesionálně oblečení. Důvod takové situace je v tom, že nošení uniformy je požadováno jen u prodejního personálu. Manažeři prodejen a ostatní vedoucí pracovníci nosí řádné oblečení, ale někdy také obsluhují zákazníky.

Následující otázky se týkají vizáže prodavačů. V této kategorii byla pozitivně hodnocena upravenost prodejců. Více než 80 % respondentů odpověděli, že prodejce byl upraven a vypadal dobře. Jmenovky prodejců byly hodnoceny stejně pozitivně – 70 % dotazovaných uvedlo, že prodejci je měli.

Další otázka je zaměřena na pozornost a zájem prodejce při osobní komunikaci (viz následující graf).

**Graf 13: Prodejce byl k vám pozorný**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

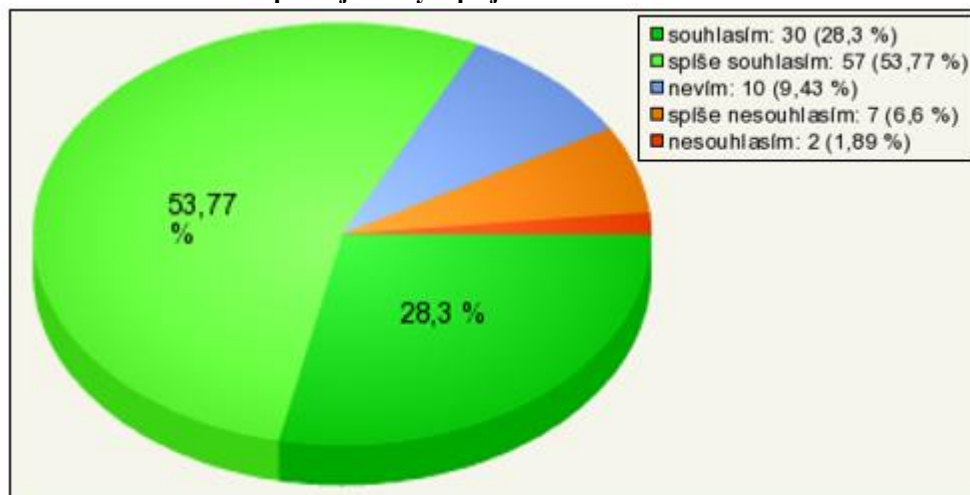
70 % respondentů souhlasí s tím, že při osobním kontaktu prodejce byl pozorný a aktivně se účastnil rozhovoru. Přesto skoro 17 % respondentů uvedli, že i když docházelo k osobnímu styku s prodejcem, nebyl vykázán žádný zájem nebo ochota pomoci.

Další otázka se týká očního kontaktu při rozhovoru s klientem. Daný aspekt osobní komunikace je velmi důležitý a nesmí být podceňován. Při komunikaci používáme nejen prvky verbální komunikace: hlas a slova, ale i prvky neverbální komunikace: gesta, mimiku atd. Oční kontakt patří k prvkům neverbální komunikace, ale zároveň s verbálními prvky ovlivňuje celkový dojem klientu o osobním prodeji.

Při hodnocení dané otázky bylo zjištěno, že necelých 24 % prodejců neudržují oční kontakt s klientem, což může ovlivnit jejich názor ohledně práce personálu, stejně jak i dojem o značce.

Poslední otázka této skupiny hodnotí celkový dojem zákazníků o procesu osobní komunikace s prodejci (viz následující graf).

**Graf 14: Komunikace s prodejcem byla příjemná**

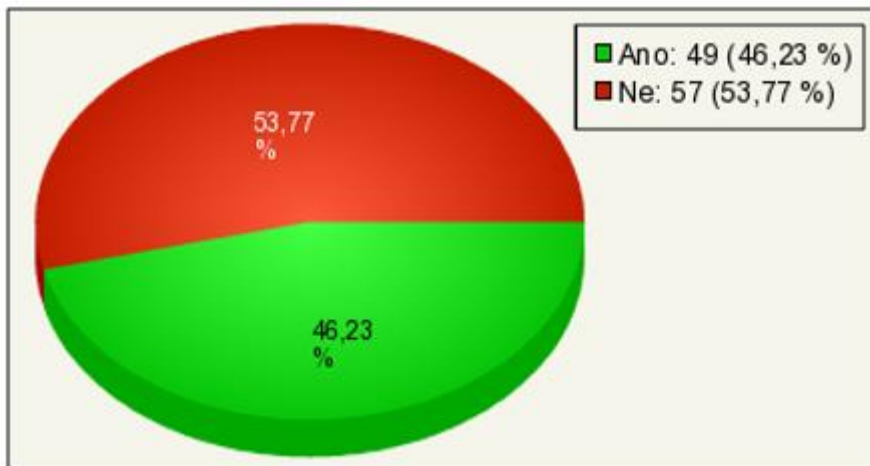


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z grafického znázornění je zřejmé, že naprostá většina (82 %) je spokojena s chováním prodejní obsluhy při osobní komunikaci. V daném případě nespokojení zákazníci tvoří jen necelých 9 %.

Do následující skupiny patří 2 otázky, které jsou věnovány frontám u zkušebních kabiněk a na pokladnách. Tento aspekt nákupního procesu ovlivňuje komfort zákazníka v prodejně a tím následně ovlivňuje i jeho ochotu vrátit se do konkrétní pobočky. Proto tato skupina otázek může být považována za důležitou. Grafické znázornění dvou otázek a analýza výsledků je uvedena níže (viz graf č. 15 a graf č. 16).

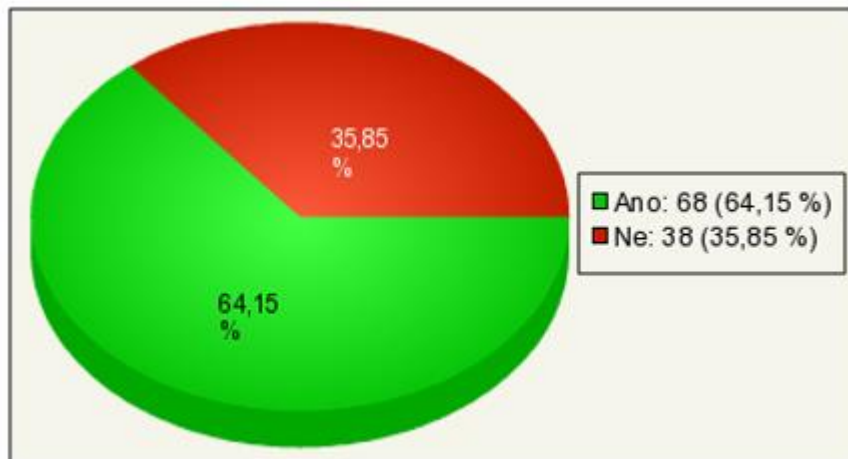
**Graf 15: Setkali jste se s frontami u zkušebních kabinek?**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Odpovědi na otázku „Setkali jste se s frontami u zkušebních kabinek?“ se rozdělily skoro rovnoměrně. Tato skutečnost ukazuje, že kapacita zkušebních kabinek není dostačující.

**Graf 16: Setkali jste se s frontami na pokladnách?**



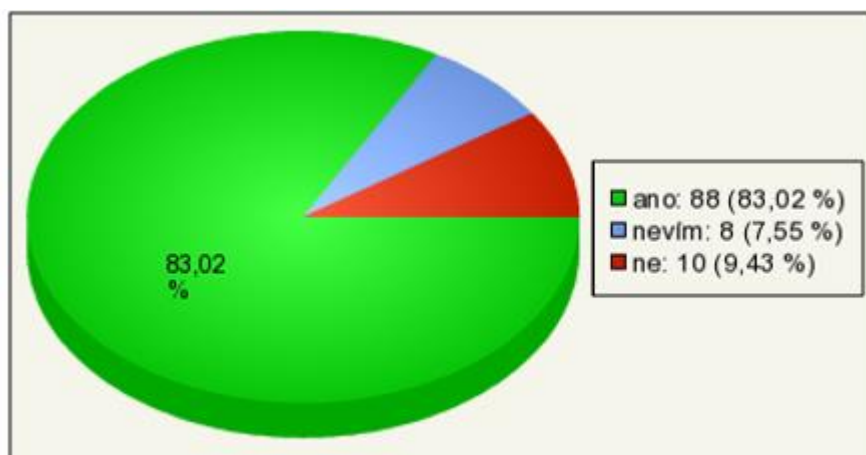
**Zdroj: Vlastní zpracování**

Situace u pokladen jednotlivých poboček téměř kopíruje otázku ohledně zkušebních kabinek. Rozdílem je to, že respondenti se setkávají s frontami na pokladnách častěji než s frontami u zkušebních kabinek. Tento fakt hovoří o nedostačující kapacitě pokladen.

Závěrečná skupina otázek umožňovala respondentům vyjádřit svůj vlastní názor pomocí bodového hodnocení prodejců nebo slovního hodnocení nákupního procesu.

První otázka této skupiny je věnována tomu, jestli Mystery Shopper (respondent) navštíví konkrétní prodejnu ještě jednou. Grafické znázornění je uvedeno níže.

**Graf 17: Navštívili byste tuto prodejnu na základě vašich zkušeností opětovně?**

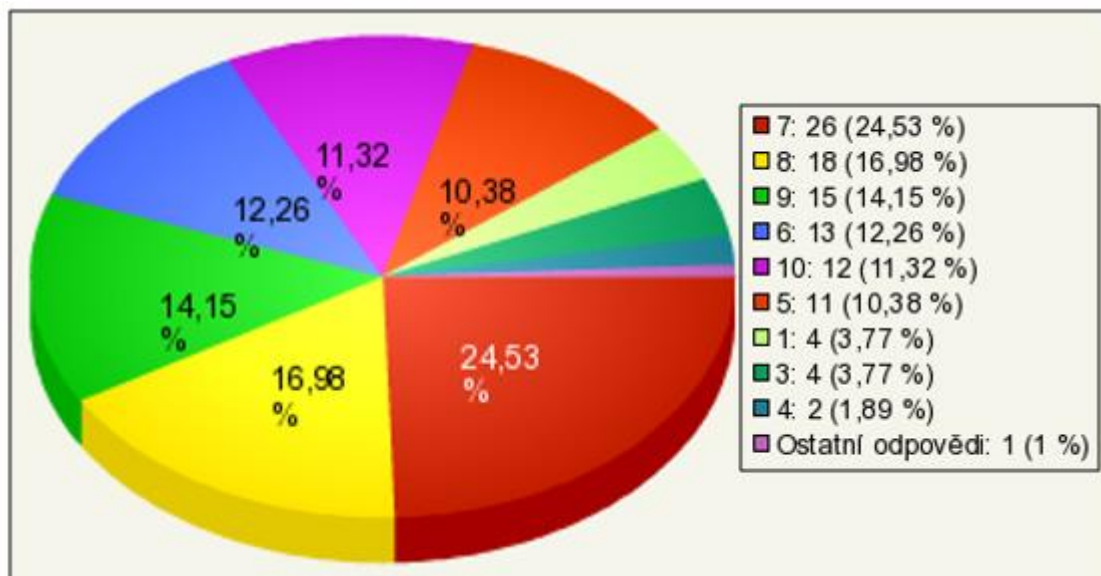


**Zdroj: Vlastní zpracování**

Z grafu lze vidět, že bez ohledu na jednotlivé stížnosti ze strany zákazníků, skoro 85 % respondentů by navštívili prodejny opětovně. Jen necelých 10 % dotazovaných by vybrali buď jinou prodejnu, nebo jinou značku oblečení.

Následující otázka umožňuje respondentům ohodnotit prodávajících pomocí bodové stupnici: 1 – nejhorší, 10 – nejlepší. Výsledek otázky je znázorněn na následujícím grafu.

**Graf 18: Ohodnotíte prodejce, který vás obsluhoval bodově na stupnici 1-10**



**Zdroj: Vlastní zpracování**

Při analýze bylo zjištěno, že průměrné hodnocení prodejců je 7,3 bodů. V nejmenším počtu jsou respondenti, kteří hodnotí práci personálů od 1 do 4 bodů. Tato skutečnost ukazuje, že většina prodejního personálů zvládají svou práci. Dále byla zjištěna jedna zajímavost – respondenti, kteří pozitivně hodnotili čistotu, přehlednost a osvětlení pobočky, při bodovém hodnocení prodejců s dvakrát větší pravděpodobností uváděli maximální známku 10 bodů. Znamená to, že interiér prodejen značky Zara výrazně ovlivňuje celkové hodnocení personálu ze strany zákazníků.

Poslední otázka dotazníku nabízela respondentům vlastními slovy ohodnotit, jak se jim nakupovalo v Zaře. V této otázce každý respondent měl možnost rozepsat svůj názor, ale otázka již nebyla povinná, takže na ni odpovědělo pouhých 11 respondentů z celkových 106. Ale i takto se dá vyhodnotit, že náměty respondentů se shodují s již uvedenými problémy prodejen značky Zara. Většina respondentů je spokojena s prodejny, ale některé z nich upozorňují na fronty u zkušebních kabiněk a na pokladnách, nezájem prodejců a nedostatečnou čistotu jak prodejny, tak zkušebních kabiněk. Značka Zara by se měla na tyto náměty soustředit, aby měla 100% spokojenost u svých zákazníků.



## 5 Výsledky a diskuse

Po zhodnocení celého dotazníkového setření je zřejmé, že značka Zara je velmi populární a úspěšnou značkou a má svoje stále klienty jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu. I přesto při podrobné analýze dotazníkového setření bylo zjištěno, že jak prodejny, tak prodejní personál mají několik slabin, nad kterými by se firma měla soustředit. Kromě toho při zhodnocení dotazníku bylo zjištěno několik vlastností kupního chování spotřebitelů. Veškeré důležité závěry týkající se vlastního setření lze rozdělit do třech částí.

### 5.1.1 Kupní chování zákazníků

Zkoumání zákazníka a jeho kupního chování je velmi důležitou složkou metody Mystery Shopping. V této části dotazníku bylo zjištěno, že věk stálých zákazníků Zary je od 20 do 30 let. Ostatní věkové skupiny buď mají lepší alternativu pro nákup oblečení a doplňků, nebo nemají finanční možnost nakupovat v prodejnách značky Zary. Většina zákazníků má střední nebo vysokoškolské vzdělání, což potvrzuje informaci o věku stálých zákazníků značky. Klienty Zary jsou především ženy. Také bylo zjištěno, že největší počet lidí chodí nakupovat oblečení buď jednou za měsíc, nebo jednou za 3 měsíce. Do Zary pro tento účel chodí stejně často. Znamená to, že prodejny značky Zara mají dobrou úroveň návštěvnosti. Oproti mínění autora, značná skupina zákazníků chodí po obchodech i dopoledne. Tato skutečnost ukazuje, že ranní směny musí být stejně aktivní jako večerní.

### 5.1.2 Prodejna

Vzhled, přehlednost a čistota prodejny hrají stejně důležitou roli, jako chování prodejců v celém procesu prodeje. Výsledky dotazníkového setření prokázaly, že všechny prodejny jsou umístěny na dostupných místech. Vzhledem k tomu, že většina z nich se nachází v obchodních centrech, jejich popularita roste ještě rychleji. Podle odpovědí respondentů, většina prodejen je dobře osvětlena a přehledná. Respondenti měli náměty ohledně čistoty prodejen a zkušebních kabin. Udržování čistoty v prodejnách je těžkým úkolem v podmínkách nepřetržitého 12hodinového pracovního dne. Personál by měl věnovat víc času a úsilí čistotě prodejen. Bylo zjištěno, že zákazníci považují počet prodejců v obchodě za dostačující. Výjimkou jsou dvě prodejny: OC Chodov a OC Letňany, kde počet

prodejců byl ohodnocen jako nedostatečný. V poslední řadě respondenti byli ptáni na fronty u kabelek a na pokladnách. Výsledkem je skutečnost, že kapacita zkušebních kabelek je příliš malá a zákazníci jsou nuceni čekat ve frontě. Stejné stížnosti jsou vyjádřeny ohledně pokladen. I přesto, že pokladen je víc, nejčastěji se zákazník pracuje jen jeden pokladní. Tento problém se vyskytuje zejména v dámské a panské části obchodu.

### **5.1.3 Osobní prodej**

Osobním prodejem se rozumí kontakt se zákazníkem na prodejním místě. V této situaci důležitou roli hraje prodejce: / - jeho vizáž a chování. Výsledky dotazníkového setření prokázaly, že prodejci jsou ve většině případů upraveni a vypadají v souladu s koncepcí značky. Označení jmenovkou je nezbytností, ale ne všichni prodejci splňují tuto podmínku. Otázka ohledně nošení uniformy prokázala, že v práci prodejní personál vždy nosí speciální uniformu. Pomocí dotazníků bylo také zhodnoceno chování prodejců. Výsledky této části setření nejsou tak uspokojivé. Prodejci se nechovají aktivně a často nenabízí svou pomoc. Kromě toho, i když dochází k osobnímu styku, často prodejci ukazují úplný nezáměr a neochotu pomoci. Jako poslední významný nedostatek, který byl zjištěn v průběhu vlastního setření, se uvádí pozdravení klienta a rozloučení se s ním. Jedna třetina dotazovaných uvedla, že nebyla pozdravena prodejcem. Hlavním důvodem v tomto případě může být velká zaneprázdněnost prodejců, ale i tak nemůže toto chování být považováno za přijatelné. Otázka ohledně rozloučení se s klientem však měla pozitivnější výsledky. Je nutno uvést, že všichni pracovníci Zary se řídí speciálním manuálem, ve kterém jsou uvedeny pravidla a postupy chování a komunikace se zákazníkem. V dnešní době tyto postupy jsou dodržovány neúplně a tento problém musí být napraven co nejdříve.

## **5.2 Doporučení**

Na základě výsledků zjištěných Mystery Shoppingem by bylo vhodné se zamyslet nad možnými změnami ve sféře osobního prodeje, hlavně v oblasti komunikace prodejce s konečným zákazníkem, kde by bylo vhodné eliminovat zejména zjištěné nedostatky, a ve sféře vzhledu prodejny. Kromě toho autorem se uvádí několik zlepšujících návrhů spojených s kupním chováním zákazníků. Jedním z hlavních cílů předkládané práce je návrh možností pro optimalizaci politiky prodeje. V případě analýzy prodejní činnosti vybrané

značky je vhodné rozdělit doporučení do třech skupin: kupní chování, prodejna a osobní prodej.

### **5.2.1 Kupní chování zákazníku**

Díky zjištěné informaci o zákaznících lze předložit několik doporučení, které mohou pozitivně ovlivnit prodejní sféru značky.

V první řadě značka musí víc pečovat o své stále zákazníky a vytvářet zájem u potenciálních klientů. Cílová skupina, na kterou by se Zara měla zaměřit nejvíc, jsou studenti a mladí pracující ve věku od 20 do 30 let. Pro udržení této věkové skupiny mezi své stále zákazníky je možné zavedení slevových zákaznických karet v rámci věrnostního programu. Slevový program takového typu bude povzbuzovat k nákupu stále zákazníky a vytvářet zájem u potenciálních klientů. Druhá varianta slevového programu jsou speciální slevy pro studenty. Například pro držitele studentských karet ISIC. Daná slevová politika by mohla podpořit zájem studentů mladšího věku (15–18 let), kteří si nakupování v Zaře nemohou dovolit z finančních důvodů. ISIC karta navíc má několik typů: karty pro učitele a pro mladé lidi, kteří nejsou studenty. Takový slevový program navíc může rozšířit věkové rozmezí cílové skupiny zákazníků.

Také bylo zjištěno, že značná část zákazníků preferuje nakupování dopoledne. Tato skutečnost upozorňuje, že ranní směny musí být stejně aktivní jako večerní.

### **5.2.2 Prodejna**

Při analýze vzhledu prodejny bylo zjištěno jen několik nedostatků. Nejdůležitější je spojen s udržováním čistoty v prodejnách a ve zkušebních kabinkách. Tento problém může být vyřešen pomocí speciálního personálu, který bude udržovat čistotu v prodejnách a ve zkušebních kabinkách po celou provozní dobu. Při analýze podniku bylo zjištěno, že prodejny značky Zara nemají uklízečky v seznamu stálých pracovníků. Prodejní personál uklízí prodejnu vlastními silami dvakrát denně: ráno před zahájením práce a večer po uzavření prodejny. Podle názoru autora, absence speciálního personálu na uklizení prodejního prostoru je velkou chybou. Na jedné straně je to nezbytnost pro tak velkou značku, na druhé straně prodejní personál by se měl hlavně soustředit na osobní komunikaci se zákazníkem.

Existence doplňujícího úkolu, který je spojen s uklizením prodejny, jen odvádí pozornost personálů od jeho základních funkcí.

Druhý problém se týká nedostatečného počtu lidí v prodejním personálu ve vybraných prodejnách. Tento nedostatek se objevil u poboček OC Chodov a OC Letňany. Zřejmým řešením daného nedostatku je zvětšení počtu zaměstnanců. Může se stát, že předložené řešení je pro podnik nevhodné z důvodu nedostatečného rozpočtu jednotlivých poboček. V tomto případě kompromisem může být provedení výzkumu, pomocí kterého by se dalo zjistit, v jakých časových úsecích se v prodejně nachází nejvíc klientů najednou. Přínosem by mohly být brigádní pozice prodavačů na částečný úvazek v nejvíc náročných pracovních hodinách.

Posledním nedostatkem z hlediska vzhledu a organizace práce v prodejnách značky je existence front u zkušebních kabinek a na pokladně. Přesto, že v každé části prodejny je umístěno víc pokladen, počet pokladníků v každé pobočce je nedostatečný. Vyřešením tohoto problému by mohlo být zvětšení počtu prodejního personálu, který by obsahoval školení pro práci s pokladnou pomocí doplňujících tréninků. Fronty jsou vyvolány i nedostatečnou kapacitou zkušebních kabinek. Řešení daného problému je náročnější s hlediska realizace, i přesto autorem byla předložena následující doporučení. První je pochopitelně spojeno s rekonstrukcí prodejního prostoru podle potřeb. Taková manipulace by mohla umožnit zvětšení kapacity zkušebních kabinek a tím by se eliminoval problém front. Takový způsob řešení má ovšem svoje slabé stránky. Kupříkladu na dobu provedení opravy prodejny je potřeba uzavřít obchod a tím zastavit obchodní činnost, což svým způsobem vyvolá pokles tržeb na dobu neurčitou. Z tohoto důvodu autorem je nabízeno netradiční řešení problému – použití virtuálních zkušebních kabinek Nice Fit. Technologie bezkontaktního vyzkoušení oblečení byla navržena v roce 2012. Podstatou inovace jsou speciální kamery Kinect a 3D modely oblečení. Zákazník používá virtuální displej, na kterém jsou zobrazeny oblečení, doplňky a obuv. Takový způsob vyzkoušení oblečení může významně zkrátit proces výběru. Další výhodou jsou noví zákazníci, kteří by navštívili prodejnu ze zvědavosti a zájmu o novou technologii, a jako důsledek zvýšení objemu tržeb. Přínos pro zákazníka se projevuje ve schopnosti programu navrhnout vhodné kombinace oblečení a sestavovat styl, odpovídající potřebám klienta. Pochopitelně pořízení daného virtuálního softwaru je dost drahé, ale vzhledem k jeho přínosu může být velmi efektivním krokem.

### 5.2.3 Osobní prodej

Jako opatření, která by měla vylepšit oblast styku s klienty, je na základě Mystery Shoppingu navrženo především důkladnější školení zaměstnanců. Přínosem by také mohlo být zdokonalení již existujícího manuálu, kterým se řídí jak prodejci, tak i manažeři prodejen. Druhým doporučením v oblasti školení personálů je věnovat víc času speciálním tréninkům, které by mohly zlepšit pracovní schopnosti prodejců. Dohled nad pracovníky a jejich rozumná kontrola je také nezbytností v podmínkách zlepšování prodejních vztahů klienta a prodavače. Dále je potřeba provést značné změny v oblasti osobního kontaktu. Vše by mělo začít pozdravem a pokračovat přímým oslovením zákazníka. Vyjádření zájmu o návštěvníky prodejny je velmi zásadní. Cílem změn je ujistit klienta v unikátnosti služeb, které jsou poskytovány značkou, a její obchodní politiky.

Jmenovka je také samozřejmostí. Při uskutečnění osobního prodeje klienti pozitivně vnímají možnost obrátit se k prodejci jménem.

Toto by mohly být základní prvky, které by měly pomoci zdokonalit celý proces prodeje. Důležité je, aby se projevoval aktivní přístup k zákazníkovi, který to vyžaduje, a také profesionalita a schopnost vyslechnout a splnit přání a potřeby zákazníka.

## 6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení osobního prodeje a kvality služeb poskytovaných zákazníkům vybrané společnosti, vysvětlení silných a slabých stránek v oblasti osobního prodeje a předložení možných variant řešení zjištěných nedostatků.

První část práce je věnována marketingu, marketingovému mixu a jeho složkám z teoretického pohledu. Velmi důležitou částí je popis osobního prodeje a metody, kterou se prováděl výzkum. Pro objasnění vybraných pojmů byla použita odborná literatura.

Vlastní část práce se zaměřuje na vybraný subjekt – značku módního oblečení Zara a nejdříve se věnuje charakteristice zvolené společnosti, její historii, business modelu a nabízeným produktům. Klíčovým bodem praktické části je metoda Mystery Shopping, která byla provedena prostřednictvím dotazníkového setření. Při oceňování kvality služeb poskytovaných zákazníkům a procesu osobního prodeje značky byly objeveny některé problémy. V souladu s cílem práce autorem byly analyzovány veškeré složky osobního prodeje společnosti a předloženy možné varianty řešení zjištěných nedostatků.

Úspěšnost jakéhokoliv podniku závisí na jeho strategii, tržbách a na tom, jaký dojem vytváří u svých zákazníků. Z hlediska strategie a tržeb Zara nepochybně může být považována za jednu z nejúspěšnějších značek současnosti. Má své stále zákazníky jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu. Základem úspěšnosti této značky je unikátní organizační struktura a otevřený přístup ke klientům. Zara věnuje hodně sil procesu komunikace se zákazníky, který probíhá především prostřednictvím osobního prodeje.

Osobní prodej je zcela závislý na komunikaci prodejního personálu, který by měl umět zaujmout zákazníka a vyjádřit svůj aktivní přístup. Bez ohledu na existenci určitých problémů v oblasti prodeje, celkově by se nabízené služby a proces osobního prodeje dalo hodnotit jako dostačující.

V práci se podařilo sumarizovat teoretická východiska vhodná pro hodnocení osobního prodeje i provést zhodnocení veškerých složek komunikace se zákazníkem. Přínosem práce je nejen vlastní autorské posouzení efektivnosti činnosti značky, ale zejména návrh zlepšení konkrétních funkcí podniku. Práce tak přispěje k účinnějšímu fungování vybrané společnosti v budoucnu a pro danou značku zohlednění výsledků může přinést i představu o tom, jak by bylo možné změnit prodejní činnost pro celkové zlepšení postavení firmy na trhu.

## 7 Seznam použitých zdrojů

### 7.1 Literární zdroje

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

DE PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie, VAN DEN BERGH, Joeri. Marketingová komunikace. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80247-0254-1.

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 3., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3432-0.

FREY, Petr. *Marketingová komunikace: nové trendy 3.0*. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2011. ISBN 978-80-7261-237-6.

HAUGE, P.: Průzkum trhu. Příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-7226-917-8.

HESKOVÁ, Marie. 2005. Marketingová komunikace a přímý marketing. Jindřichův Hradec: Nakladatelství VŠE, 2005. 80-245-0995-4.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KARLÍČEK, Miroslav. Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, P., ARMSTRONG, G. Marketing. 6. vydání. Praha: Grada Publishing 2004. 864 s. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, Philip. Marketing - Management: 12. rozšířené vydání. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2001. 719 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip. *Principles of Marketing*. 4th European ed. Harlow: Prentice-Hall, 2005. ISBN 0-273-68456-6.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing. 6. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-0513-2.

KOUDELKA, J.: Spotřební chování a marketing. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 1997. ISBN 80-7169-372-3.

SPÁČIL, A.: Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti. 1. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. ISBN 80-247-0514-1.

WAGNEROVÁ, I., BAROVÁ, E.: Hodnocení pracovního výkonu- využití metody Mystery Shopping. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2008. Pražské sociálně vědní studie. Psychologická řada, PSY – 020. ISSN 1801-5999.

WINKLER, Jiří. Úvod do komunikace a interakce v organizační praxi. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 1998. 105 s. ISBN 80-210-1892-5.

## 7.2 Internetové zdroje

HÁLEK, V. Management [online], Hálek V., 2013. [cit. 2016-03-12]. Dostupné z WWW: <http://halek.info/www/>

INDITEX: Brands [online]. 2014 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.inditex.com/en/brands>

INDITEX: *Group Profile* [online]. 2014 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <https://www.inditex.com/documents/10279/174073/Group+Profile+October+2015.pdf/7104340f-eb6e-414f-a33f-86f9b205fd75>

INDITEX: *Press Dossier* [online]. 2014 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: [https://www.inditex.com/documents/10279/156946/inditex\\_eng.pdf/72744164-500e-4df6-adaf-e685d1b139c5](https://www.inditex.com/documents/10279/156946/inditex_eng.pdf/72744164-500e-4df6-adaf-e685d1b139c5)

MANAGEMENTMANIA [online]. 2012 [cit. 2016-03-12]. Životní cyklus výrobku (služby). Dostupné z WWW: <<https://managementmania.com/cs/zivotni-cyklusvyrobku-služby>>

MICHELSON, Mark. Taking the Mystery Out of Mystery Shopping [online]. 2006 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z WWW: <<http://mspaeu.org/about/MysteryShopping1.ppt>>

MYSTERYSHOPPING [online]. 2005 [cit. 2016-03-12]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz>



## 8 Přílohy

### Příloha č. 1 Dotazník - Mystery Shopping v prodejnách Zara.

#### Identifikační otázky:

1. Název prodejny
2. Adresa prodejny
3. Datum provedení Mystery Shoppingu
4. Váš věk? 15–19/ 20–24/ 25–30/ 31 a více
5. Vaše pohlaví? Muž/ žena
6. Nejvyšší dosažené vzdělání? Základní/ střední bez maturity/ střední s maturitou/ vysokoškolské
7. Jak často chodíte nakupovat oblečení? Každý týden/ 2x do měsíce/ 1x za měsíc/ 1x za 3 měsíce/ 1x za půl roku/ 1x ročně/ méně
8. Jak často chodíte nakupovat do „Zary“? Každý týden/ 2x do měsíce/ 1x za měsíc/ 1x za 3 měsíce/ 1x za půl rok/ 1x ročně/ méně
9. Kdy chodíte nakupovat? Dopoledne/ odpoledne

#### Prodejna:

10. Prodejna je umístěna na dobře dostupném místě: míra souhlasu 1–5
11. Zaujala Vás prodejna zvenčí? Ano/ ne
12. Prodejna byla přehledná: míra souhlasu 1–5
13. Prodejna byla čistá a dobře osvětlena: míra souhlasu 1–5
14. V prodejně bylo dostatek prodejců: míra souhlasu 1–5

**Prodejci:**

15. Pozdravil Vás prodejce na uvítanou? Ano/ne
16. Začal se Vám prodejce věnovat ihned po Vašem příchodu? Ano/ne
17. Prodejce byl upraven: míra souhlasu 1–5
18. Byl prodejce vhodně, profesionálně oblečen? Ano/ne
19. Měl prodejce jmenovku? Ano/ne
20. Prodejce byl k vám pozorný: míra souhlasu 1–5
21. Komunikace s prodejcem byla příjemná: míra souhlasu 1–5

22. Udržoval prodejce při rozhovoru s Vámi oční kontakt? Ano/ne

23. Rozloučil se s Vámi prodejce? Ano/ne

**Nákup:**

24. Setkali jste se s frontami u zkušebních kabiněk? Ano/ne

25. Setkali jste se s frontami na pokladnách? Ano/ne

**Doplňující otázky:**

26. Navštívili byste tuto prodejnu na základě Vašich zkušeností opětovně?  
Ano/ne/nevím

27. Ohodnot'te prodejce, který Vás obsluhoval bodově dle stupnice 1–10.

28. Několika slovy shrňte, jak se Vám v dané prodejně nakupovalo.