

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Mystery shopping podniku s módou

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

Srpen 2020

JMÉNO A PŘÍJMENÍ STUDENTA / STUDIJNÍ SKUPINA

Lucie Legemzová / MF 27

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracovala samostatně a, že jsem ke zpracování této diplomové práce použila pouze literární prameny v práci uvedené. Jsem si vědoma skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo. Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užila, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř., k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 1. července 2020, Praha

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé diplomové práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D. za metodické vedení, odborné konzultace a cenné rady, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavním cílem práce je vypracovat návrh doporučení na zvýšení kvality poskytovaných služeb podniku nabízejícího produkty v oblasti módy, zejména oděvy a oděvní doplňky. Mezi dílčí cíle patří:

- zjistit nedostatky v prodejním procesu;
- porovnat pobočky z pohledu prodejního procesu;
- vyhodnotit prodejní proces jednotlivých prodejců a navrhnout pro ně doporučení.

2. Výzkumné metody:

Hlavní metodou teoretické části této diplomové práce je rozbor sekundárních zdrojů, které vycházejí z české odborné literatury. Zároveň byly využity i zdroje ze světové odborné literatury. Teoretická část této práce komparuje názory z odborných zdrojů a zčásti se věnuje hodnocení zaměstnanců, a to pomocí metody mystery shopping a metody osobního prodeje.

Nosnou částí této práce je praktická část, a aby bylo možno získat relevantní podklady pro seznámení se s daným Podnikem ABC, byl aplikován polostrukturovaný rozhovor. Pro praktický výzkum bylo náležitě využito metody mystery shoppingu. Jednotlivá hodnotící kritéria vybrané metody byla náležitě vybírána a zaznamenána do hodnotícího formuláře, který byl následně hodnotitelem vyplňován. Předmětné mystery shoppingy jednotlivých výzkumníků se uskutečnily v období 18. 11. 2019 až 20. 12. 2019, a to v různém čase otevírací doby provozoven Podniku ABC. Po návštěvách byly provedeny s mystery shoppery polostrukturované rozhovory.

3. Výsledky výzkumu/práce:

Obecně lze říci, že mystery shoppeři byli s nákupy spokojeni na Pobočce A a C. Každá pobočka vykazovala rozdíly ve svém fungování a prodejci měli značně odlišná hodnocení. Pobočka A byla hodnocena jednoznačně nejlépe mezi všemi zkoumanými pobočkami, průměrně všichni prodejci získali v rámci hodnocení 82,7 bodů z 84 možných bodů. Výsledek je považován za velmi zdařilý, jelikož nedosažení plného počtu možných bodů bylo důsledkem jen drobných chyb v prodejním procesu. Pobočka B byla naopak hodnocena jednoznačně nejhůře mezi všemi zkoumanými pobočkami, průměrně všichni prodejci v rámci hodnocení získali 34,3 bodů z 84 možných bodů. Tento výsledek rozhodně není vhodný, jelikož prodejci nedosáhli průměrně ani poloviny možných bodů, navíc 10 bodů bylo získáno v kritériích ohledně prostředí, jinými slovy prodejní proces nebyl řádně naplněn. Pobočka C byla hodnocena na „prostředním“ místě mezi zkoumanými pobočkami, průměrně všichni prodejci v rámci hodnocení získali 71,3 bodů z 84 možných bodů. Tato bodová hranice je v principu přijatelná, výsledek lze hodnotit pozitivně, a navíc žádnou z oblastí fungování nelze u této pobočky označit za problematickou.

4. Závěry a doporučení:

Doporučení vyplývající ze zjištění jsou následující:

- udržet úroveň Pobočky A, která funguje z hlediska prodejců i z hlediska celkového hodnocení pobočky velmi dobře;
- na Pobočce B mít zodpovědnou osobu za kontrolu prodejního procesu, dokud nebude prodejní proces správně nastaven, je vhodné věnovat mu vyšší pozornost;
- minimálně na Pobočku B a C posílat jednou za čas mystery shoppera za účelem ověření, zda nově nastavený prodejní proces stále funguje.

Celkovým doporučením pro Podnik ABC je provádět pro prodejce nejen zaškolovací proces, ale zavést také následná školení ohledně prodejního procesu, a to nejméně jednou ročně tak, aby si všichni prodejci pravidelně sjednotili požadovaný standard. Je to způsob, jak pravidelným opakováním zajistit naplnění kritérií, které vedení podniku očekává od svých prodejců. Tím by mělo dojít ke zlepšení zákaznického servisu a zároveň k sjednocení prodejního procesu, který by měl být stejný na všech pobočkách podniku. Toto školení lze využívat i k předávání nových informací pro prodejce – například inovace v rámci prodejního procesu a další novinky. Taktéž je doporučeno použít manuál na prodejní proces.

KLÍČOVÁ SLOVA

Mystery shopping, móda, hodnocení pracovníků.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Objective:

The main objective of the thesis is to develop a draft recommendation to improve the quality of services provided by a company offering products in the area of fashion, including but not limited to garments and garment accessories. The sub-objectives include:

- identify deficiencies in the sales process;
- compare the branches in terms of the sales process;
- evaluate the sales process of individual retailers and propose recommendations for them.

2. Research methods:

The main method applied in the theoretical part of this thesis is the analysis of secondary sources which are based on Czech professional literature. Sources from international professional literature were also used. The theoretical part of this thesis compares the opinions from professional sources and partly deals with the evaluation of employees, using the method of mystery shopping and the method of personal sales.

The principal part of this thesis is its practical part. In order to obtain the relevant resource information necessary to become familiar with ABC Company, a semi-structured interview was applied. The mystery shopping method was properly used for the practical research. The individual evaluation criteria for selected method were properly chosen and recorded in an evaluation form which was filled in by the relevant evaluator. The mystery shopping by the individual researchers took place in the period from 18 November 2019 to 20 December 2019, at different times during the opening hours of the branches of ABC Company. Semi-structured interviews were held with the mystery shoppers after the visits.

3. Results of the research:

In general, the mystery shoppers were happy with their purchases at Branches A and C. Each branch showed differences in its operation, and the respective salespeople received significantly different scores in the evaluations. Branch A was clearly rated the best among all branches surveyed; on average, all salespeople received 82.7 points out of 84 possible points in the evaluation. The result is considered very successful, as the failure to reach the full score was the result of only minor errors in the sales process. Branch B, on the other hand, was clearly the worst among all the ABC Company branches surveyed; on average, all salespeople received 34.3 points out of 84 possible points in the evaluation. This result is definitely not satisfactory, as the salespeople did not achieve even half of the possible score on average and, moreover, 10 points were achieved within the criteria related to the sales environment. In other words, the sales process was all the more unsatisfactory. Branch C was rated in the "middle" among the branches of ABC Company surveyed; on average, all salespeople in the evaluation received 71.3 points out of 84 possible points. This score limit is acceptable in principle, the result can be viewed as positive, and moreover, none of the areas of operation of this branch had to be described as problematic.

4. Conclusions and recommendations:

The recommendations resulting from the findings are as follows:

- maintain the level of Branch A which operates very well in terms of salespeople and in terms of the overall rating of the branch;
- increased attention should be paid to the sales process quality control at Branch B, and it would be advisable to create the position of a person responsible for sales process control and for implementation of corrective measures, all this at least until the sales process has been set up correctly;
- mystery shoppers need to be sent at least to Branch B and C once in a while in order to check whether and to what extent the newly set-up sales process is working.

The overall recommendation for ABC Company is to provide only initial training process for all salespeople, but also the so-called follow-up training regarding the sales process in order to verify and confirm the quality of this process, at least once a year. The purpose of this process of initial and follow-up training must be for all salespeople to properly adopt a uniform required standard of conduct within the sales process. It is also a way to ensure that the sales process meets the criteria that the management expects its salespeople to meet. This should improve the customer service and, at the same time, unify the sales process which should be the same at all branches of the company. This training can also be used to transfer new information to the salespeople – for example, information on innovation in the sales process and other news. Another recommendation is to make consistent use of the manual defining the sales process

KEYWORDS

Mystery shopping, Fashion, Assessment of employees.

JEL CLASSIFICATION

M12 Personnel Management • Executives; Executive Compensation

M51 Firm Employment Decisions • Promotions

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Lucie Legemzová
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 27
Název DP:	Mystery shopping podniku s módou
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko-metodologická část 2.1 Hodnocení zaměstnanců 2.2 Metody hodnocení zaměstnanců 2.3 Mystery shopping 2.4 Osobní prodej 2.5 Metodika 3 Praktická část 3.1 Představení společnosti 3.2 Prodejní proces společnosti 3.3 Scénáře nákupu a hodnocení 3.4 Vyhodnocení výzkumu 3.5 Hodnocení poboček a jednotlivých zaměstnanců 3.6 Doporučení a návrhy 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	• HRABALOVÁ, B. Objasnění záhady jménem mystery shopping. <i>Firemní obchod</i>, 2015, č. 2, s. 6–8. ISSN 2336-5765. • KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů</i>. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8. • SINGH, P., VERMA, G. Mystery Shopping : Measurement Tool for Customer Intelligence Management. <i>IOSR Journal of Business and Management</i>, 2014, vol. 16, no. 6, p. 101–104. ISSN 2319-7668. • ŠIKÝŘ, M. <i>Personalistika pro manažery a personalisty</i>. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.
Harmonogram	• Zpracování cílů a metodiky do 1. 9. 2019 • Zpracování teoretické části do 1. 12. 2019 • Zpracování výsledků do 1. 3. 2020 • Finální verze do 1. 5. 2020
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

V Praze dne 26. 7. 2019

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Teoreticko-metodologická část.....	3
2.1	Hodnocení zaměstnanců.....	3
2.2	Metody hodnocení zaměstnanců.....	9
2.3	Mystery shopping	11
2.4	Osobní prodej	13
2.5	Metodika	16
3	Praktická část.....	19
3.1	Představení společnosti	19
3.2	Prodejní proces společnosti	20
3.3	Scénáře nákupu a hodnocení	22
3.4	Vyhodnocení výzkumu	26
3.4.1	Hodnotící formulář – prostředí	26
3.4.2	Hodnotící formulář – první dojem a oslovení.....	27
3.4.3	Hodnotící formulář – obsluha zákazníka.....	28
3.4.4	Hodnotící formulář – ukončení a rozloučení.....	30
3.4.5	Hodnotící formulář – závěr	32
3.5	Hodnocení poboček a jednotlivých prodejců	32
3.5.1	Hodnocení poboček	32
3.5.2	Hodnocení prodejců.....	36
3.6	Doporučení a návrhy	43
4	Závěr	52

Literatura

Seznam příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1 Porovnání prodejců	43
Tabulka 2 Cenové nabídky mystery agentur	49
Tabulka 3 Formulář pro hodnocení mystery návštěvy	III
Tabulka 4 Bodové hodnocení odpovědí	VI
Tabulka 5 Výsledky Prodejce 1	IX
Tabulka 6 Výsledky Prodejce 2	XI
Tabulka 7 Výsledky Prodejce 3	XIII
Tabulka 8 Výsledky Prodejce 4	XV
Tabulka 9 Výsledky Prodejce 5	XVII
Tabulka 10 Výsledky Prodejce 6	XIX
Tabulka 11 Výsledky Prodejce 7	XXI
Tabulka 12 Výsledky Prodejce 8	XXIII
Tabulka 13 Výsledky Prodejce 9	XXV
Tabulka 14 Výsledky Prodejce 10.....	XXVII
Tabulka 15 Výsledky Prodejce 11.....	XXIX
Tabulka 16 Výsledky Prodejce 12.....	XXXI

1 Úvod

Být podnikatelem v dnešním světě není jednoduché. Ne každý obor je pro podnikání vhodný, každý má svá specifika a úskalí včetně všudypřítomné konkurence. Uvedené platí o to více v oblasti módy, oděvů a módních doplňků. Při pohledu na zákazníka a jeho potřeby je obtížné vést podnik už z toho důvodu, že se zákazník stává stále náročnějším, je třeba se mu více a více přizpůsobovat. Současný spotřebitel za své finance očekává jen to nejlepší. Je přitom nerozhodné, o jaké cenové (či jiné) kategorii produktů se bavíme, protože zákazník chce v rámci dané kategorie produktů vždy maximum možného. Podniky se tedy snaží svými produkty co nejvíce uspokojit přání a tužby svých klientů. Při poskytování „toho nejlepšího“ se ovšem podniky stále častěji musí vedle vlastního produktu zaměřovat i na prodejní proces, protože například způsob jednání se zákazníkem může dnes znamenat klíčový faktor, který ovlivní rozhodnutí zákazníka, zda nakoupí produkt v daném podniku, nebo od jeho konkurence. Podnikatelé musejí hledat nové a nové cesty, jak si svého zákazníka nejen získat, ale hlavně si ho udržet, tedy jak učinit zákazníka skutečně „věrným“.

Tématem, kterým se tato diplomová práce zabývá, je jeden konkrétní způsob, kterým se může podnik působící v oblasti módy a realizující své podnikání v obchodech (tzv. kamenných prodejnách) odlišit od své konkurence a zvýšit tak svou úspěšnost při podnikání. Tímto konkrétním „způsobem“ je tzv. kvalita služeb souvisejících s nabízením vlastního produktu v rámci osobního prodeje. V oblasti osobního prodeje může být právě zmíněná kvalita služeb, které tvoří prodejní proces jako takový, tím rozhodujícím faktorem, proč si zákazník koupí produkt v daném podniku. Pro zajištění kvality příslušných služeb je ovšem nutné tuto kvalitu nejen správně nastavit a zavést, ale také sledovat a hodnotit její úroveň, protože jediné tak lze na kvalitě služeb i nadále pracovat a zlepšovat případné nedostatky.

Osobním prodejem se správným přístupem lze docílit nejen toho, že si zákazník koupí produkt daného podniku, ale že se zákazník do obchodu vrátí i v budoucnu. Dokonce lze docílit i toho, že zákazník koupí určitý konkrétní produkt, který chce obchodník prodat, aniž by zákazník měl původně záměr takový produkt vůbec koupit. Uvedeného je možné dosáhnout jediné tehdy, pokud je osobní prodej uskutečňován prostřednictvím kvalitního prodejního procesu, realizovaného prostřednictvím špičkově vyškolených zaměstnanců (prodejců) podniku. Právě tito prodejci jakožto „zástupci“ podniku zprostředkovávají přímý kontakt se zákazníkem. Jinými slovy, je třeba sledovat, jak kvalitně či nekvalitně prodejci podniku odvádějí svou práci při nabízení a prodeji produktu, čehož lze dosáhnout různými způsoby. Cílem je vždy zjistit, jestli je zákazník s podnikem a produktem spokojený, zda se mu líbí prostředí podniku, resp. obchodu, a jak hodnotí a vnímá další faktory související s nabízením a prodejem daného produktu. Poměrně jednoduchou, a přesto velmi efektivní metodou je v tomto směru tzv. mystery shopping, který patří mezi metody kvalitativní a sleduje prodejní proces z pohledu zákazníka daného podniku.

Tématem této diplomové práce je využití metody mystery shoppingu v podmínkách podniku, který má své prodejny po celé České republice a který se zaměřuje na módu pro ženy i pro muže. V rámci zpracování této diplomové práce byly vybrány tři obchody (pobočky) v Praze, které byly vytipovány ředitelem podniku, zde probíhaly tzv. mystery návštěvy, při kterých byli hodnoceni jednotliví prodejci a pobočky jako takové. Podnik si nepřál být v této práci jmenován, proto je jeho název skryt pod označením „Podnik ABC“.

Autorka této diplomové práce si dané téma vybrala proto, aby poukázala na využitelnost metody mystery shoppingu v praxi, konkrétně pak v podmínkách Podniku ABC.

Autorka je rovněž přesvědčena, že tato práce může reálně ovlivnit kvalitu prodejního procesu v rámci zkoumaného podniku. Podnik ABC pak byl vybrán dle preferencí autorky, jelikož sama je již léta spokojenou zákaznicí a zná jak sortiment podniku, tak i prostředí jeho poboček. V neposlední řadě pak byla autorka této diplomové práce vedena zájmem zjistit, resp. ověřit si, zda má využití metody mystery shopping nějaké své limity, například z hlediska toho, zda její využití umožní identifikovat příčiny případných nedostatků prodejního procesu.

Zejména praktická zjištění získaná během přípravy této práce směřují k naplnění hlavního cíle práce, tím je návrh doporučení na zvýšení kvality poskytovaných služeb.

Mezi dílčí cíle patří:

- zjistit nedostatky v prodejním procesu;
- porovnat pobočky z pohledu prodejního procesu;
- vyhodnotit prodejní proces jednotlivých prodejců a navrhnout pro ně doporučení.

Tato diplomová práce se skládá ze čtyř hlavních kapitol, kterými jsou úvod, teoreticko-metodologická část, praktická část a závěr.

Úvod přináší první pohled na téma diplomové práce. Je zde uvedeno, čím se práce zabývá a proč si autorka práce dané téma vybrala. Dále jsou zde formulovány cíle a struktura práce.

Teoreticko-metodologická část je napsána ve formě literární rešerše. Zprvu je prostor věnován hodnocení zaměstnanců, kdy je popsána podstata a cíle takového hodnocení. Práce se dále věnuje jednotlivým metodám hodnocení zaměstnanců, mezi které se počítá například metoda dohodnutých cílů či stanovených norem, assessment centra a mnohé další. Podrobněji je rozebrána metoda tzv. mystery shoppingu, jelikož se jedná o hlavní využitou metodu, na které je založena tato diplomová práce. Následně se práce věnuje tzv. osobnímu prodeji a popisuje jeho konkrétní podoby, které mohou měnit charakteristiku prodejního procesu a přístupu. Teoreticko-metodologickou část uzavírá popis metodiky, která byla využita pro zpracování této práce.

Praktická část této diplomové práce vychází znalostně a metodicky z předchozí kapitoly. V úvodu praktické části je nejprve představena zkoumaná společnost, resp. zkoumaný podnik. Dále se práce věnuje prodejnímu procesu Podniku ABC. Dále jsou zde popsány scénáře nákupu a definován prodejní proces, který sloužil jako výchozí bod pro sestavení hodnotících dotazníků. Tyto dotazníky vyplňovali tzv. mystery shoppeři po návštěvách poboček Podniku ABC. Rovněž zde bylo popsáno hodnocení jednotlivých otázek.

Výzkum byl vyhodnocován dle jednotlivých tematických oblastí dotazníkového archu, kdy byly výsledky komentovány i podle slovního hodnocení mystery shopperů. Vyhodnocení výzkumu se rozpadlo na hodnocení jednotlivých poboček a následně až na jednotlivé prodejce. Kapitolu uzavírají konkrétní doporučení a návrhy na zlepšení kvality poskytovaných služeb pro Podnik ABC.

Závěrečná část uvádí shrnutí výsledků práce z praktické části a vyzdvihuje celkový přínos diplomové práce.

Tato práce je dokončována v době celosvětové krize spojené s pandemií onemocnění koronavirem SARS-CoV-2, jinak též COVID-19. Je otázkou, jak bude tržní a konkurenční prostředí (v podstatě v jakémkoli segmentu podnikání) vypadat po této krizi, lze však předpokládat, že COVID krize zásadně ovlivní způsob podnikání v řadě oborů, byť se ještě v plném rozsahu důsledky této krize neprojeví. Uvedené nemělo vliv na obsah této diplomové práce, zejména na výsledky její tzv. praktické části, jelikož byly sebrány a hodnoceny ještě v době před touto COVID krizí.

2 Teoreticko-metodologická část

Teoreticko-metodologická část je pojata formou literární rešerše a pracuje s množstvím pramenů k dané problematice a zkoumané oblasti, srovnává získané poznatky a přináší hlubší vhled do tématu této diplomové práce. V podkapitolách charakterizuje metody a postupy, jako je například hodnocení zaměstnanců, stěžejní mystery shopping a osobní prodej. Kapitulu uzavírá popis metodiky využití pro zpracování diplomové práce.

2.1 Hodnocení zaměstnanců

Lidské zdroje jsou podle názoru Kocianové (2010, s. 1) těmi nejdůležitějšími prvky, které podnik má. Proto by jim, jak dodává autorka, měla být věnována náležitá pozornost, nejenom co se týká spokojenosti, ale především z hlediska rozvoje. V souvislosti s tím si dovoluje vyslovit názor i Koubek (2015, s. 252), který uvádí, že na zaměstnance dnešní doby jsou kladeny stále nové a větší nároky na rozdíl od minulosti. A aby byl zaměstnanec náležitě schopen vykonávat ty činnosti, které mu předepisuje pracovní smlouva, respektive které vyplývají z popisu jeho pracovní činnosti, musí mít dostatek prostoru nejenom na regeneraci sil, ale především na svůj profesní rozvoj.

K myšlence orientace na budoucnost se přiklání i De Wall (2013, s. 18), který oblast rozvoje dává do určité souvislosti s hodnotícím procesem, respektive tvrdí, že hodnocení zaměstnanců může pozitivním způsobem přispět k orientaci na budoucí výsledky a přínosy. Tento názor již dříve vyslovují Dvořáková et al. (2012, s. 257), kdy uvádějí, že jmenovaný hodnotící proces je jistým způsobem schopen odhalit rozvojový potenciál daného zaměstnance.

Koubek (2015, s. 20) považuje hodnocení zaměstnanců za jeden ze stěžejních úkolů, kterým by se mělo zabývat personální oddělení podniku. Primární cíl personalistů ovšem autor vidí ve výběru a získání správného jedince, který by byl především platným zaměstnancem na dané konkrétní pracovní pozici. Zároveň s tím musí být pracovníci personálních oddělení schopni, jak doplňuje autor, správně propracovávat pracovní úkoly, a to v přímé souvislosti se schopnostmi daného zaměstnance, a to do té míry, aby došlo k optimálnímu, respektive maximálnímu využití jeho schopností a dovedností. Autor dále dodává, že samozřejmostí se jeví přihlídnout i k budoucímu potenciálu zaměstnance.

Další poměrně klíčovou skutečností se jeví vztahovost na pracovišti, tu podle názoru Koubka (2015, s. 20) nelze v žádném případě opomenout. Vše je nutné posoudit samozřejmě s ohledem na konkrétní případy, jestli daný zaměstnanec je schopen se pozitivním způsobem podílet na budování mezilidských vztahů na pracovišti, jestli se v něm ukrývá možný potenciál, který by byl jistým předpokladem k vedoucí pozici v pracovní skupině anebo většího kolektivu, případně přímo ke schopnosti budovat pracovní týmy. Zároveň autor poznamenává, že personální oddělení ve svém hodnocení mimo uvedené zkoumá například i sociální preference jedinců.

Zmiňovaný rozvojový potenciál zaměstnance je samozřejmě hodnocen (posuzován) z několika úhlů, pro podnik má největší význam ta část zjišťované skutečnosti, která je úzce propojena s ohledem na budoucnost podniku, a jak podotýká Koubek (2015, s. 207–208) nedílnou součástí tohoto hodnocení je i zpětná vazba od hodnoceného zaměstnance, ta totiž může mít zásadní vliv nejenom na zlepšení pracovních výkonů, ale může i úzce souviset s celkovou spokojeností zaměstnance. Proto autor dodává, že součástí hodnocení, které provádí personální oddělení (tedy kromě kontroly, jakým způsobem daný jedinec plní svěřené úkoly v souladu s požadavky a předpoklady na danou pracovní pozici), by mělo být i zjišťování, jaký je vztah hodnoceného zaměstnance ke kolegům v rámci pracovního kolektivu. A zároveň, jak poznamenává autor,

by mělo být řešeno i jeho chování k ostatním osobám, se kterými se během výkonu své pracovní činnosti setkává.

Dvořáková et al. (2012, s. 416) si dovolují klást důraz na systematickost v hodnocení zaměstnanců podniku a zároveň i na jeho pravidelnost. Správně postavená hodnotící kritéria mohou podle názoru autorů odhalit mnohé skryté skutečnosti a v jistém ohledu i přispět ke zlepšení pracovních výkonů jednotlivých hodnocených zaměstnanců, potažmo pracovních skupin nebo kolektivů. Zároveň by mělo jít o objektivní proces, který by mohl odhalit skryté skutečnosti včetně toho, aby bylo zajištěno spravedlivé povyšování a s tím související přehodnocení nastavení systému odměňování.

Urban (2017, s. 67) se v souvislosti s hodnocením zaměstnanců zabývá i otázkou zpětné vazby, a to spolu s motivací zaměstnanců. Motivaci autor dává do určitého vztahu se spokojeností, která může směřovat nejenom k pracovní činnosti, zároveň se může pohybovat na rovině osobního charakteru. Urban (2017, s. 14) motivaci vnímá jako určitý proces, během kterého dochází k účinku vnějších i vnitřních vlivů. K vnitřním vlivům autor řadí veškeré skutečnosti, které mohou určitým způsobem přímo ovlivnit pracovní výkon. V jistém ohledu by se dalo hovořit o všech vlivech, které mají přímou souvislost se spokojeností s právě vykonanou prací v daný okamžik, tzv. okamžitý faktor uspokojení. Ke vnějším vlivům autor pak přiřazuje veškeré skutečnosti, které následují po dobře odvedeném pracovním výkonu.

Motivací se zabývají i autoři Armstrong, Taylor (2015, s. 218), kdy dávají vnitřní motivaci do určité vztahovosti s vědomím daného konkrétního zaměstnance, jenž je schopen si v určitém stupni pracovní činnosti uvědomit, že je jeho práce důležitá a smysluplná. Zároveň je předmětný zaměstnanec schopen pocítit, jak poznamenávají autoři, že jeho získané vědomosti a dovednosti jsou pro něho prostředkem, který mu pomůže směřovat k dosažení jeho vytouženému úspěchu.

Motivací se zabývá i Plamínek (2014, s. 17), který uvádí, že zaměstnanec je mnohdy schopen úspěšného pracovního výkonu bez dodatečných podpůrných vnějších motivací. Tohoto postoje lze ovšem poměrně těžko dosáhnout, jak poznamenává autor, zpravidla je potřeba určitých podpůrných vlivů. K poměrně jistým vnějším motivačním prvkům autor řadí vyplácení odměny (případně jinou formu kompenzace), pokud daný zaměstnanec při výkonu pracovní činnosti trpí určitou mírou nepohodlí.

Vnější podpůrné vlivy například formou pochvaly jsou podle názoru autorů Armstrong, Taylor (2015, s. 219) velmi účinnými prvky co do efektivity, ovšem s poměrně rychle vyprcháající tendencí, respektive pochvala je sice výborným podpůrným prostředkem, ale její účinky snadno odeznívají. Proto je vhodné, jak poznamenávají autoři, se náležitě a podrobně věnovat výběru nejvhodnějších vnějších podpůrných motivačních prvků, které by v jistém ohledu kolidovaly se systémem vnitřních, respektive osobních motivačních faktorů daného konkrétního jedince. Autoři postupně vyjmenovávají celkem tři druhy podpůrných opatření, se kterými pracují vrcholoví manažeři ke zvýšení motivace zaměstnanců, a to těmi opatřeními jsou autonomie, dokonalost a účel.

Dvořáková et al. (2012, s. 219) uvádějí, že podnik má k dispozici poměrně širokou škálu podpůrných pozitivních prostředků, a proto by jich měl náležitým způsobem využít, především směrem k ovlivnění chování zaměstnanců. Autoři totiž zastávají názor, že na samotný pracovní výkon zaměstnanců má jistý vliv celá řada faktorů (ať už významného charakteru nebo jiné povahy). Ty pak mohou úspěšně daného konkrétního zaměstnance přivést nejenom k většímu uspokojení, co se týká pracovního procesu, ale ho i určitým způsobem stimulovat k vyšším pracovním výkonům.

Koubek (2015, s. 320) poznamenává, že zájmem každého úspěšného podniku je mimo jiné i spokojenost zaměstnanců, a to nejenom co se týká pracovně právních vztahů, ale především je kladen důraz na vztahovost na jednotlivých pracovištích, v pracovních skupinách i v celých kolektivech. Macháček (2017, s. 17) charakterizuje uvedené jako určitý typ vztahu, do kterého na jedné straně vstupuje podnik jako zaměstnavatel, a na druhé straně stojí určitý zaměstnanec. Hlavním zájmem podniku, respektive zaměstnavatele je zvyšování produktivity/efektivity práce a za tuto činnost nabízí podnik určitou formu odměn a jak dále podotýká autor, zájmem zaměstnance je získat za svůj pracovní výkon náležité ohodnocení, a to buď formou finanční odměny, nebo jiným patřičným benefitem. Autor dodává, že vhodně a správně nastavený systém odměňování pozitivním způsobem přispívá ke spokojenosti na obou stranách a k budování určitého stupně vzájemného vztahu.

Bláha et al. (2013, s. 108) považují odměňování zaměstnanců v jistém ohledu za jeden z klíčových prvků, který lze efektivním způsobem využít jako určitý motivační nástroj k ovlivňování výkonnosti zaměstnanců. V jistém smyslu je souladný s Koubkem (2015, s. 203), který tvrdí, že pozitivním příkladem vedoucích pracovníků lze vhodným způsobem ovlivnit i pracovní činnost řadového zaměstnance. Podle autorova názoru totiž existuje jistá souvislost mezi správným vedením zaměstnanců a jejich pracovním zaujetím. Pokud je zaměstnanec veden správným způsobem, je schopen odvádět vyšší pracovní výkon. Autor zároveň vyslovuje jistou skutečnost, kdy ve většině podniků převládá názor, že odměna by měla být posuzována na základě jistých odvedených pracovních výkonů. V některých případech je ovšem těžké, jak poznamenává autor, jasně specifikovat měřitelnost pracovního výkonu.

Dvořáková et al. (2012, s. 305) podrobněji rozebírají jisté složky filosofie odměňování zaměstnanců, především poukazují na nutnou úzkou spolupráci zástupců personálních oddělení se zaměstnanci jako jednotlivci. Jak uvádějí autoři, ve většině podniků převládá názor, že určitému pracovnímu výkonu, respektive k určité konkrétní pracovní činnosti náleží tradičně stanovená odměna. V jistém ohledu by se dalo hovořit o předem stanovené odměně, která odpovídá charakteru té dané pracovní pozice (bez ohledu na směr vývoje nejen podniku, ale i celé společnosti). Jak dále doplňují autoři, je nutné přistupovat k jednotlivým pracovním pozicím nejenom po stránce skutečnosti, ale i s výhledem na budoucnost. Nezanedbatelné je také zkoumat jakým způsobem s charakterem dané pracovní pozice pracuje konkurence. Bláha et al. (2013, s. 109) dodávají, že systém odměňování zaměstnanců by měl být v jistém ohledu transparentní, samozřejmě spravedlivý, a hlavně by měl mít podrobně propracovanou motivační strategii.

Hroník (2006, s. 16) upozorňuje, že v problematice hodnocení zaměstnanců nelze systém odměňování chápat pouze jako podpůrný nástroj, ale naopak by mu měla být dána patřičná důležitost a vážnost. Systému hodnocení zaměstnanců v závislosti na systému odměňování se věnuje i Vnoučková (2013, s. 51–52), kdy uvádí, že oba dva systémy, tj. hodnocení a odměňování by měly být náležitě propojeny a určitým způsobem by měly vzájemně korespondovat. Tedy získané výsledky v rámci programu hodnocení daného konkrétního zaměstnance by měly být relevantním podkladem jak pro systém odměňování, tak pro systém plánování. Předmětná hodnocení by měla být, jak poznamenává autorka, náležitě časově propojena. Dále dodává, že by měly být brány ve zřetel jak výsledky aktuálního zkoumání v rámci programu hodnocení zaměstnanců, tedy zjištění současné úrovně, zároveň by měly být náležitě porovnány s výsledky již předchozích uskutečněných zkoumání (a to celé s ohledem na budoucí časový vývoj konkrétní pracovní pozice v daném podniku).

Vnoučková (2013, s. 51–52) na základě svých zjištění vyslovuje doporučení věnovat se hodnocení zaměstnanců ze strany podniku v určitých, pravidelných a v co možná nejkratších časových intervalech. Krátký časový odstup mezi jednotlivými stupni hodnocení podle názoru autorky pozitivním způsobem přispívá k celkovému chápání samotného principu hodnocení

konkrétních jedinců. V jistém smyslu lze hovořit i o odbourávání negativních pocitů a postojů, které sebou může přinést předpokládaný stres. Neméně důležitou se jeví i zpětná vazba směrem k hodnoceným jednotlivcům. Jak poznamenává autorka, někteří jsou schopni, pokud jim systém není náležitým způsobem vysvětlen, nabýt dojmu, že předmětné hodnocení zaměstnanců postrádá smyslu, nefunguje, dokonce ho mohou považovat i za zbytečné.

Kocianová (2010, s. 147–148) se věnuje cílům hodnocení zaměstnanců, které si pak dovoluje shrnout do tzv. základních skupin, jejichž účelem je sledovat jasně definovaný cíl, těmi jsou:

- skupina, která se věnuje zjišťování nároků na danou pracovní pozici včetně možnosti zlepšení pracovního výkonu konkrétního hodnoceného jedince spolu s efektivitou, a to včetně zlepšení kvality odváděné práce;
- skupina, která se zabývá otázkou, jak nejlépe zajistit možnost zvyšování motivace zaměstnanců a tím i stability zaměstnaneckého portfolia;
- skupina cílů v hodnocení zaměstnanců, která se věnuje zlepšení kvality řídicí práce, a to na všech úrovních včetně managementu daného podniku, nutné zpravidla bývá i zlepšení komunikace mezi podřízenými a nadřízenými, její úspěšné zlepšení je schopno pozitivním způsobem přispět nejenom ke zlepšení pracovního klimatu, ale i mezilidských vztahů;
- skupina cílů, která přímo souvisí s konkrétním daným jedincem, jako je otázka jeho osobního rozvoje a zkoumání rozvojového potenciálu, kdy základem je dokonalý rozbor existujícího stavu a vyhodnocení provedených zjištění.

Hroník (2006, s. 86) se zabývá otázkou hodnotících kritérií, hodnotící systém by měl mít podle jeho názoru přesně nastavená pravidla, měl by být v souladu s vyznávanou kulturou a politikou daného konkrétního podniku, v první řadě by ovšem měl mít podporu řídicích pracovníků, a to včetně vrcholového managementu podniku. Při zpracovávání návrhu hodnotícího systému, jak poznamenává autor, by bylo vhodné určitým způsobem vycházet z plánu strategického rozvoje podniku, z plánu rozvoje lidských zdrojů, samozřejmě s ohledem na krátkodobé i dlouhodobé cíle podniku, respektive s celkovým výhledem na budoucnost. Hodnotící systém by měl být zároveň přijatelný i pro samotné zaměstnance, ti by měli být podle názoru autora s nastavenými pravidly v relativní shodě, tedy měli by ho v jistém smyslu akceptovat.

Následně pak může dojít, jak poznamenává Kocianová (2010, s. 147–148) k identifikaci požadovaných potřeb nejenom ze strany zaměstnavatele, ale i ze strany samotného zaměstnance, na základě takto získaných dat je možno připravit adekvátní systém dalšího vzdělávání včetně plánu řízení kariérního růstu zkoumaných jedinců. Autorka dále uvádí, že na uvedené logicky navazuje i změna směrem k odměňování, kdy jistá diferenciací se jeví nanejvýš vhodnou. Některé ze skupin pak autorka rozebírá poměrně podrobněji, všímá si například jestli předmětný zkoumaný jedinec podle charakteristiky nároků na určitou pracovní pozici je schopen předmětnou požadovanou činnost vykonávat za současných podmínek, tedy již získaných znalostí a dovedností, anebo zda bude potřeba jistých podpůrných opatření, například doškolení případně zvýšení kvalifikace. Podle názoru autorky, je zároveň nutné zkoumat, jestli kvalita současně odváděné práce má nastupující tendenci směrem k efektivitě (respektive zda by mohlo dojít ke zvýšení pracovního výkonu), a za jakých podmínek by správně nastavené určité podpůrné motivační prvky byly tím optimalizovaným základem.

Dále se Kocianová (2010, s. 147–148) věnuje zkoumání a následnému rozboru vztahů, které plynou z daného pracovního zařazení, nejenom vztahy s dalšími kolegy na určeném pracovišti, ale i vztahy v závislosti podřízený – nadřízený. S tímto se autorka zabývá i zjišťováním pracovního klimatu na daném konkrétním pracovišti, jaké je celková pracovní atmosféra. Předmětné zkoumání může být podle názoru autorky vhodným podkladem

pro zpracování plánu rozvoje podniku, zároveň mohou takto získaná zjištění sloužit jako relevantní základ při plánování potřebných lidských zdrojů. Uvedené stručně shrnuje Koubek (2012, s. 210), kdy odkazuje cíl hodnocení zaměstnanců směrem k personálnímu řízení. Dle autora by zájmem, respektive cílem práce schopného personalisty mělo být umístit správného člověka na správné pracovní místo, tedy na správnou pracovní pozici v rámci daného podniku.

Armstrong (2012, s. 416) je směrem k vedoucím, respektive manažerům podniku v záležitosti hodnocení trochu skeptický, vyslovuje poznámku, že se manažeři v mnohých případech domnívají, že hodnocení zaměstnanců přispívá pouze k navýšení byrokratické činnosti bez následné efektivity. Autor dále upozorňuje na to, že některým vedoucím pracovníkům není příjemné vést účelové rozhovory, stejně jako se některým podřízeným přičí vyslovit před nadřízeným svůj názor, a to z obavy možných následků, tedy relativní možnost aktivní zpětné vazby selhává. Proto si autor dovoluje vyslovit názor, že zaměstnanecký hodnotící systém by měl být v převážné řadě záležitostí personálních oddělení.

S uvedeným částečně souhlasí i Dvořáková et al. (2012, s. 263–265), kdy doplňují, že přímí nadřízení zpravidla bývají těmi, kdo hodnotí zaměstnance v rámci efektivity pracovní činnosti. Personalisté nebo jiné další osoby účastné na hodnotícím systému podniku, zpravidla se jedná o spolupracující pracovní agentury, se pak zabývající dalšími hodnotícími prvky. Podle názoru autorů je oblíbeným hodnotícím prvkem zpětná vazba od zaměstnance, kdy hodnocený zaměstnanec podle předem stanovených pravidel posuzuje sám sebe.

Kocianová (2010, s. 54) dělí hodnocení zaměstnanců co do systému na:

- hodnocení formální;
- hodnocení neformální;
- hodnocení průběžné;
- hodnocení příležitostné;
- hodnocení systematické.

Dle Kocianové (2010, s. 54) bývá formální hodnocení zpravidla systematickým hodnocením, probíhá přesně podle předem stanoveného a odsouhlaseného scénáře, samozřejmě s ohledem na pravidla stanovená podnikem. Podnik je tím, který, jak doplňuje autorka, stanoví přesně daná regulativa včetně pravidel, kritérií a časového rozvrhu, a to v souladu s plánem periodického opakování hodnocení. Autorka se následně vyjadřuje i k průběžnému hodnocení zaměstnanců, přičemž toto řadí do kategorie tzv. neformálních hodnocení, kdy většinou jde o hodnocení samotné kvality práce, která odpovídá danému pracovnímu zařazení a vychází z popisu pracovní činnosti konkrétního hodnoceného jedince. U průběžného hodnocení, jak doplňuje autorka, je zpravidla žádoucí zpětná vazba od hodnoceného zaměstnance.

Kocianová (2010, s. 54) se zabývá i tzv. příležitostným hodnocením, které rovněž náleží do kategorie neformálních hodnocení, a které zpravidla bývá úzce propojeno s procesem celkového vyhodnocování v rámci uplynutí zkušební doby zaměstnance nebo po uplynutí doby, která odpovídá času potřebnému na zapracování se na novém pracovním místě nebo nové pracovní pozici. Příležitostné hodnocení lze podle autorky provádět i v případech, kdy si situace vyžaduje zpětnou vazbu od konkrétního hodnoceného jedince.

Koubek (2015, s. 208) dodává, že neformální hodnocení zaměstnanců zpravidla slouží ke zjišťování určité skutečnosti a získaných výsledků lze využít například jako relevantních podkladů k nápravě zjištěných pochybení. Zároveň autor dodává, že tato zjištění nelze v žádném případě považovat za konečná, z jejich výsledků nelze vyvozovat jakékoli závěry, ani z nich přistupovat k žádným postihům, jejich účelem je pouze zmapovat danou konkrétní skutečnost nebo situaci.

Zhu (2014, s. 1) hledá ekonomický význam v procesu hodnocení zaměstnanců a dodává, že na základě správného hodnocení lze alokovat co možná nejefektivněji správného člověka na správnou pracovní pozici, respektive že vhodným zařazením lze dosáhnout u konkrétního jedince maximálně efektivních výsledků v jeho pracovním výkonu a zároveň optimálním způsobem využít jeho schopnosti a dovednosti. Zjištění těchto skutečností může, jak doplňuje autor, pozitivním způsobem přispět nejenom k plnění úkolů, ale i ke zlepšení pracovního klimatu, k lepšímu formování pracovních týmů a skupin, k efektivnímu vedení, a tedy celkově k vytváření zdravých mezilidských vztahů na pracovišti i v rámci podniku. Hodnocení zaměstnanců by mělo, poznamenává autor, být v souladu s realizací personálního a sociálního plánu daného podniku, a to s výhledem na budoucnost.

Zhu (2014, s. 1) se dále směrem k hodnocení zaměstnanců v souvislosti s efektivitou zmiňuje také o dalších možných ekonomických aspektech, které sice logicky náleží k tzv. provozním záležitostem, nicméně, s ohledem na širší kontext podnikání, jako je např. omezenost přírodních zdrojů či potřeba ochrany životního prostředí, jsou tyto aspekty také velice aktuální. Stručně lze podle názorů autora shrnout, že v zájmu každého podniku by mělo být, aby na každé aktivní pracovní místo vynaložil právě tolik potřebných finančních prostředků v podobě energie, strojů, technologických zařízení, mezd aj. kolik je nezbytně nutné. Šikýř (2016, s. 32) uvádí další determinanty, které mohou mít důležitý vliv na výsledky podniku, a to provozní, tržní a finanční aspekty.

Dvořáková et al. (2012, s. 257) dodávají, že hodnocení zaměstnanců by mělo především ukázat možný rozvojový potenciál daných konkrétních jedinců, který by měl být následně správným způsobem využít nejenom pro dobro podniku, ale i ve prospěch samotného zaměstnance. Angažovaní zaměstnanci jsou většinou schopni, jak uvádí Koubek (2015, s. 209), sami vyhodnotit na základě výsledků hodnocení své silné stránky a obrátit je směrem k lepším a efektivnějším pracovním výkonům. Jak autor poznamenává, většina zaměstnanců pod vlivem určité motivace je schopna nejenom přehodnotit své pracovní aktivity uvnitř podniku, ale je ochotna se zaměřit i na kariérní růst v rámci hierarchie podniku, a dokonce je ochotna se i vzdělávat, pokud bude jejich snaha o zdokonalení se náležitě podnikem oceněna.

Na uvedené reagují mimo jiných i Armstrong, Taylor (2015, s. 424), přičemž vycházejí ze skutečnosti, že spokojenost podniku je svým způsobem propojena se spokojeností samotných zaměstnanců, a ta je v určitém úhlu pohledu propojena i se systémem odměňování. Ten by měl vycházet z celkové strategie podniku, a jak poznamenávají autoři, největší oblibě se těší kombinace peněžních forem odměňování spolu s určitým druhem benefitů nepeněžní povahy. Macháček (2017, s. 17) obojí dává do jakéhosi vztahu, kdy za dobře odvedenou práci náleží konkrétnímu danému zaměstnanci spravedlivá odměna.

Jak již bylo uvedeno, hodnocení zaměstnanců lze i podle Koubka (2015, s. 208) stručně rozdělit na formální hodnocení a neformální hodnocení. Formální hodnocení podle názoru autora bývá zpravidla vyvoláno určitou potřebou nebo určitým požadavkem na okamžitou reakci. Kocianová (2010, s. 54) uvádí, že formální hodnocení zaměstnanců by mělo být především systematické, standardizované, detailně propracované, a hlavně by se mělo v pravidelných periodických intervalech opakovat. Z výsledků takto provedených šetření lze, jak poznamenává autorka, vyvozovat i konkrétní závěry. Naproti tomu neformální hodnocení zaměstnanců nevychází z určitého požadavku, a jak uvádí Koubek (2015, s. 208), nemělo by s sebou nést jakékoli postihy či jakékoli odměny.

Dvořáková et al. (2012, s. 263–265) se zabývají typem hodnotitelů v rámci systému hodnocení zaměstnanců. Zpravidla jsou do hodnotícího systému, jak uvádějí autoři, zapojeni, jak přímí nadřízení jednotlivých zaměstnanců, tak i vyšší stupeň řízení, případně vrcholový management. Nedílným účastníkem hodnotícího procesu je i personalista nebo personální agentura,

kteřá má na starost veškerou agendu související přímo s lidskými zdroji podniku. V některých případech, doplňují autoři, tedy pokud to situace náležitým způsobem vyžaduje, může být hodnoticímu procesu přítomna i nezávislá externí (a expertní) persona, zpravidla se jedná o psychologa.

Koubek (2015, s. 216–219) výčet účastníků doplňuje o samotného hodnoceného. Respektive uvádí, že zpětná vazba od hodnoceného zaměstnance může mít v jistém ohledu poměrně zásadní vliv na výsledek celého hodnocení. Jak dále autor uvádí, k dalším neopomenutelným účastníkům hodnocení patří i přímí kolegové v pracovní skupině nebo kolektivu, podřízení nebo třetí strana. Wagnerová (2008, s. 61) si dovoluje vyslovit zvláštní poznámku, kdy tvrdí, že občas je vhodné náležitým způsobem ze strany podniku, respektive zaměstnavatele, zaměstnancům připomenout, jaký je vlastně jejich konkrétní cíl v rámci jejich pracovního zařazení.

2.2 Metody hodnocení zaměstnanců

Šikýř (2016, s. 113) se věnuje rozboru některých metod, které se používají v rámci hodnocení zaměstnanců. Tyto metody, jak podotýká autor, jsou závislé na povaze hodnocení a na požadavcích na něj. Metody hodnocení autor dělí stručně na metodu hodnocení podle dohodnutých cílů, metodu podle stanovených norem, metodu, která hodnotí pomocí stupnice, metodu tzv. volného popisu, metodu kritických případů a metodu zvanou assessment centre. Uvedený výčet metod hodnocení však není uzavřený, neboť jiní autoři poukazují i na další metody. Například Průcha (2014, s. 127) mezi metody hodnocení řadí metodu tzv. 365° zpětné vazby. A například Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 18) uvádějí jako další metodu hodnocení zaměstnanců metodu označovanou jako tzv. mystery shopping.

Metoda dohodnutých cílů je zpravidla používána, jak uvádí Kocianová (2010, s. 150) při hodnocení specialistů, vedoucích pracovníků nebo manažerů. Tato metoda je kromě jiného postavena na hodnocení jasného plánu s předem stanovenými cíli a na hodnocení, zda bylo těchto cílů dosaženo, jak ostatně doplňují Dvořáková et al. (2012, s. 266). Hodnotící kritéria v rámci této metody jsou přesně zaměřena směrem na naplnění stanovených cílů a následně je pak hodnoceno naplnění stanovených cílů. Výsledkem hodnocení je podle autorů posouzení, zda bylo stanovených cílů dosaženo, respektive je posuzována míra splnění stanovených cílů. A výsledkem hodnocení provedeného dle této hodnotící metody zpravidla bývá dohoda o stanovení cílů pro příští období.

Koubek (2015, s. 132) podrobněji rozpracovává hodnocení zaměstnanců podle norem. Tato metoda hodnocení je zpravidla používána, jak poznamenává autor, ve výrobním procesu, kde bývá úroveň pracovního výkonu zpravidla definována příslušnými normami a každý příslušný zaměstnanec s nimi musí být náležitým způsobem seznámen. Tato metoda, jak doplňuje autor, se jeví poměrně náročnou, co do stanovení správných a objektivních norem, na druhé straně se jeví také metodou spravedlivou, co do posuzování plnění sledovaných kritérií. Proto si autor dovoluje apelovat v rámci stanovování norem výkonu na pečlivost, propracovanost, přiměřenost a spravedlivost při jejich tvorbě. Kocianová (2010, s. 150) této metodě hodnocení zaměstnanců vytýká jistou orientaci pouze na pracovní výkon bez ohledu na jiné možné související okolnosti.

Metoda hodnocení podle stupnice se podle názoru Šikýře (2016, s. 113) jeví poměrně univerzální metodou hodnocení, kterou lze aplikovat ve vztahu k poměrně širokému spektru sledovaných kritérií. Této metody je možno, jak doplňuje autor, využít například u jednotlivých zaměstnanců, směrem na hodnocení jejich pracovního výkonu, kdy je jedinec buď hodnocen někým, kdo byl tímto úkolem pověřen, anebo se daný jedinec přímo hodnotí sám.

V této hodnotící metodě jsou, doplňuje autor, využívány stupnice číselné, stupnice grafické nebo stupnice bodové.

Dvořáková et al. (2012, s. 271) se věnují zkoumání metody hodnocení zaměstnanců tzv. volným popisem. Tato metoda se jeví, jak poznamenávají autoři, pro hodnotitele poměrně náročnou, v podstatě se jedná o doslovný popis podle předem stanovené struktury, metodiky a obsahu. Sice má hodnotitel předem stanovená kritéria, přesto je, jak doplňují autoři, tato metoda poměrně náročná nejenom co se týká požadavku na poměrně velký časový prostor, ale i z hlediska objektivitu, neboť hodnotitel je v rámci této metody vystaven jistému emocionálnímu tlaku, který sebou může přinést jisté napětí ve snaze o co nejobektivnější hodnocení. Zároveň může na straně hodnotitele vzniknout obava, podotýkají autoři, zda bude hodnocení ze strany podniku náležitě přijato, respektive zda management podniku bude považovat hodnocení za dostatečným způsobem podložené, resp. akceptovatelné.

Šikýř (2016, s. 113) se širěji věnuje i otázce metody hodnocení zaměstnanců formou tzv. assessment centra; této metody se s úspěchem používá převážně při výběru nových zaměstnanců, kdy v rámci hodnocení dochází k porovnání dosavadních výsledků s předpokládaným potenciálem rozvoje především po pracovní stránce. Součástí této metody hodnocení, jak doplňuje autor, je také jakási simulace pracovních podmínek, v nichž by uchazeč o pracovní pozici měl působit. Nevýhodou metody autor spatřuje ve vytvořeném, tj. nereálném prostředí, kdy potenciální zaměstnanec je vystaven působení do jisté míry uměle vytvořených podmínek, které se mohou od reality mnohdy dost podstatným způsobem odlišovat.

Průcha (2014, s. 127) se věnuje metodě tzv. 365° zpětné vazby. V podstatě se jedná o hodnotící metodu zaměstnanců, která v rámci získávání informací, které jsou následně předmětem hodnocení, využívá více zdrojů, ovšem, v rámci této metody jsou získávány informace definované na základě stejných kritérií. Podle názoru autora takovýmto postupem dochází k poměrně objektivním zjištěním. Toto hodnocení zpravidla probíhá pomocí předem připraveného dotazníku, který obsahuje jasná hodnotící kritéria, se kterými byli hodnotitelé předem náležitě seznámeni. Zpravidla si hodnocený zaměstnanec vybírá hodnotitele sám, a jak uvádí autor, záleží na personálním oddělení, jestli na tento výběr přistoupí. Autor poukazuje na poměrně vysokou časovou náročnost této metody hodnocení, zároveň je i sama metoda poměrně složitou záležitostí. Armstrong (2012, s. 133) v této metodě spatřuje velkou výhodu co do sebehodnocení, kdy lze pomocí této metody zúčastněné strany vybídnout k diskuzi a jistému dialogu, který může následně mít pozitivní vliv na zlepšení prostředí.

Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 18) uvádějí jako další metodu hodnocení zaměstnanců tzv. mystery shopping. Podle názoru autorů se jedná o poměrně oblíbenou a zároveň asi nejvyužívanější metodu hodnocení. Tato metoda je s úspěchem využívána především v takových segmentech maloobchodu a služeb, kde osobní kontakt a související komunikace se zákazníky představuje mimořádně významnou složku prodejního procesu. Jak dodávají autoři, tato metoda hodnocení zaměstnanců slouží ke zkoumání přístupu zaměstnanců k zákazníkovi, kdy tímto způsobem lze zároveň zkoumat kvalitu nabízených, resp. skutečně poskytovaných služeb, jakož i další související aktivity, které jsou součástí prodejního procesu (například kvalitu a rychlost vyřizování objednávek požadovaných výroků a služeb, kvalitu a rychlost dodání požadovaných výrobků a služeb, či kvalitu a rychlost vyřizování případných reklamací).

2.3 Mystery shopping

Mystery shopping řadí Wagnerová (2008, s. 71) mezi behaviorální metody zkoumání v rámci hodnocení zaměstnanců. Jak uvádí autorka, úkolem tohoto druhu hodnocení je zkoumat, jaká je kvalita poskytovaných, respektive nabízených služeb, nejčastěji se to týká odvětví prodeje. Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 180) přirovnávají mystery shopping k jistému druhu výzkumu, který má za úkol přinést požadované informace. Burda, Dluhošová (2011, s. 11–12) hovoří o mystery shoppingu jako o určité formě kvalitativního výzkumu, ten vyžaduje poměrně velké množství dat pro zpracování následné analýzy.

Mystery shopping definují Burda, Dluhošová (2011, s. 13) jako fiktivní nákup, který je prováděn pověřenou osobou za účelem získání informací o kvalitě služeb poskytovaných v souvislosti s takovým fiktivním nákupem. Fiktivní nakupující bývá, jak uvádějí autoři, za tímto účelem školenou osobou, jejímž úkolem je pozorovat, sbírat informace a ty následně náležitým způsobem vyhodnotit. Autoři v tomto případě kladou důraz na anonymitu fiktivního kupujícího, která je v tomto ohledu zásadní. Totiž, v případě, že dojde k odhalení identity kupujícího, poznamenávají autoři, musí dojít ke stornování celého fiktivního nákupu, respektive takto získaná data nelze v žádném případě použít jako relevantní základ k dalšímu vyhodnocení.

Jak uvádí Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 180) je účelem zkoumání pomocí metody mystery shoppingu, především získání co největšího množství relevantních informací o kvalitě nabízených a poskytovaných služeb, případně o nabízených produktech, výrobcích nebo službách komerční povahy. Zkoumání pomocí metody mystery shoppingu však také umožňuje získávat potřebné informace o tom, jak v daném segmentu působí konkurenti zadavatele takového zkoumání. Burda, Dluhošová (2011, s. 11–12) poznamenávají, že metoda hodnocení zaměstnanců pomocí mystery shoppingu je poměrně tradiční záležitostí, pomocí které je například posuzována odbornost obslužného personálu a jejich prodejní kompetence v maloobchodě, včetně dokonalé znalosti nabízeného obchodního portfolia, které daný podnik nabízí. A jak dále autoři doplňují, metoda hodnocení zaměstnanců pomocí mystery shoppingu umožňuje například také zkoumání kvality poskytovaných služeb, či zkoumání rychlosti dodávek, případně také zkoumání kvality či rychlosti vyřizování reklamací a stížností.

Kozel, Mynářová, Svobodová (2011, s. 180) doplňují, že u mystery shoppingu se v hodnocení lze zaměřit jen na některé preferované prvky, kterými mohou být například ochota obslužného personálu odpovídat na dotazy, rychlost jejich reakce, schopnost řešit případný problém, zároveň může tato metoda zkoumání přinést i informace ohledně atmosféry vzniklé při prodeji, případně se může zaměřit i na hodnocení čistoty pracovního, respektive prodejního místa nebo celého prostředí.

Tahal et al. (2017, s. 183) upozorňují na neopominutelnou skutečnost, kterou je nezbytnost dostatečné přípravy konkrétního zkoumání v rámci mystery shoppingu. Jak uvádějí autoři, správně vedený mystery shopping má jasně stanovená pravidla, má předem připravený scénář. Autoři dále popisují, že ve správně připraveném scénáři má mystery shopper předem a jasně stanovené, jakým způsobem bude celé předmětné zkoumání probíhat, respektive má jasně stanovená pravidla, jak zkoumat a co zkoumat, a jenom v jistém ohledu je mu ponechán prostor pro improvizaci (pokud by takové improvizace bylo s ohledem na případně vzniklou situaci potřeba).

Singh, Verma (2014) uvádějí, že hodnotící metoda mystery shopping je snadno využitelná v poměrně široké škále odvětví od finančnictví, přes cestovní ruch, po zdravotnictví

nebo stavebnictví, lze ji s úspěchem využít i v sociálních službách. Asi nejčastěji se s touto metodou v rámci hodnocení zaměstnanců lze podle názoru autorů setkat u běžně prodávaných komodit, jako jsou potraviny, drogerie, elektro i automobily, případně u běžně poskytovaných služeb, například u služeb, které nabízejí tzv. servisní střediska, resp. servisy.

Wagnerová (2008, s. 6–8) se podrobněji věnuje rozboru některých metod zkoumání pomocí mystery shoppingu, respektive rozebírá ty metody, které mohou efektivním způsobem přispět k relevantním výsledkům předmětného zkoumání. Za poměrně jednoduchou, ačkoliv časově náročnější, avšak nesporně efektivní, autorka považuje metodu pozorování. Jak uvádí autorka, v rámci této metody je mystery shopper anonymně přítomen na místě zkoumání, pozoruje konkrétního člena z obslužného personálu při jeho běžné pracovní činnosti odpovídající jeho pracovní pozici, respektive náplni práce této pracovní pozice. Následně je pak prostřednictvím pozorování chování daného jedince náležitým způsobem analyzováno a předáno zadavateli k hodnocení.

Metoda hodnocení zaměstnanců formou dotazování směrem k zákazníkům je, jak uvádí Wagnerová (2008, s. 6–8), další poměrně rozšířenou výzkumnou metodou v rámci mystery shoppingu. Dle autorky, je tato metoda zkoumání náročnější, její výsledky ovšem přinášejí hlubší poznatky, a to přímo od konkrétních dotazovaných jedinců, zákazníků. Jak autorka doplňuje, tímto způsobem lze přímo od zákazníků získat data například jak kvalitně jsou z pohledu zákazníka poskytovány služby, jakým způsobem jsou mu předávány požadované informace. Dotazování se může týkat i názoru zákazníka na cenu či na kvalitu servisu. Zjednodušeně řečeno, tato metoda umožňuje získat data vyjadřující názor zákazníků, včetně jejich mínění ohledně spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb atd. Metodu dotazování je možno s úspěchem využít i při hodnocení samotného zkoumaného zaměstnance, kdy, jak poznamenává autorka, se zpravidla hodnotí, jakým způsobem odpovídá vykonávaná pracovní aktivita se stanoveným popisem pracovní činnosti. Singh, Verma (2014) k uvedenému doplňují, že v dnešní době je tato metoda dotazování poměrně hojně využívána a stala se jakýmsi běžným standardem především v procesech maloobchodních řetězců, kde, jak poznamenává Hrabalová (2015, s. 6), je zpětné vazby od zákazníků potřeba.

Mystery shopping jako metoda zkoumání je podle názoru Burdy, Dluhošové (2011, s. 13) nejčastěji využívána v konkrétních místech prodeje, kdy, jak již bylo uvedeno, tímto způsobem bývá zpravidla hodnocen poskytovaný servis směrem k zákazníkům. Jak však autoři dále uvádějí, předmětem posuzování a hodnocení může být i samo konkrétní prodejní místo, kdy se zpravidla hodnotí, zda umístění daného prodejního místa bylo z pohledu zákazníka zvoleno správně, zda a jak přesně či srozumitelně je dané prodejné místo označeno včetně hodnocení všech náležitostí takového označení, zda jsou příslušné informační nápisy dostatečně zřetelné a srozumitelné a zda a jak jsou schopny potenciálního zákazníka zaujmout potažmo přilákat přímo k místu prezentace, tj. k příslušnému prodejnímu místu. Samozřejmě se hodnotí i kvalita obslužného personálu daného prodejního místa, hodnotí se doba jejich reakce na zákazníka. A jak doplňují autoři, nedílnou součástí takového zkoumání je i samotná kvalita prodejního místa, zkoumání jeho vybavení a zkoumání, resp. hodnocení toho, zda dané prodejní místo, včetně například čistoty a úpravnosti, odpovídá běžným či zákazníkem vyžadovaným standardům; uvedené zkoumání a hodnocení zpravidla zahrnuje i tzv. obslužné prostory náležející k příslušnému prodejnímu místu.

Simar (2014) se kromě jiného věnuje samotné osobě mystery shoppera, kdy především klade důraz na jeho anonymitu výzkumníka. V opačném případě by totiž dle autora dané zkoumání postrádalo významu, celý výzkum by byl znehodnocen. Proto, jak doplňuje autor, bývá mystery shopperem školená osoba, která byla vybrána zpravidla specializovanou agenturou, jejichž předmětem činnosti je právě zkoumání spokojenosti zákazníka. Před zahájením celého zkoumání je pak nutné, jak upozorňuje autor, vypracovat dokonalý

scénář průběhu mystery shoppingu, a to počínaje přípravou, přes samotné provedení zkoumání na místě zájmu, až po vyhodnocení výsledků provedeného zkoumání. Výsledky jsou následně analyzovány, vystaveny posuzování a hodnoceny; a jak doplňuje autor, na základě zpracované analýzy následuje vypracování seznamu opatření vyplývajících ze získaného šetření, která bývají postupně zaváděna do praxe; a konečně, jak uvádí autor, v rámci realizaci takových opatření, v případech zjištěných pochybení, musí následovat bezodkladná reakce směřující k nastolení souladu mezi příslušnými opatřeními a skutečně zjištěnými projevy jejich uplatňování.

Newhouse (2004, s. 56) doporučuje v rámci mystery shoppingu provádět dvě na sobě nezávislá šetření. Tímto postupem lze totiž podle názoru autora získat objektivnější názor a relevantnější informace, resp. výsledky, než je tomu v případě jednoho zkoumání. Jak již bylo uvedeno, mělo by se jednat o dvě samostatná šetření pomocí dvou na sobě nezávislých výzkumníků, a jak doplňuje autor, v tomto zkoumání jde především o získání, co možno nejpřesnějších dat. Následná analýza je neméně důležitou fází v rámci šetření pomocí metody mystery shoppingu. Jak totiž dále poznamenává autor, významným faktorem ovlivňujícím kvalitu výstupů ze šetření pomocí metody mystery shoppingu je faktor kvality následného zpracování získaných dat, včetně toho, zda a jak je následně pracováno s těmito zjištěními a daty v rámci zavádění příslušných opatření do praxe.

Mystery shopping je podle názoru Burdy, Dluhošové (2011, s. 12) poměrně dobrým a zároveň vhodným nástrojem, respektive metodou v rámci programu hodnocení zaměstnanců. Pokud je dobře nastavený, uvádějí autoři, může být účinným prostředkem v rukou manažerů podniku a vedoucích skupin nebo pracovních kolektivů. Mystery shopping nejenže může podle autorů sloužit k přímému hodnocení zaměstnanců, ale zároveň ho lze obecně využít při hodnocení systému kvality, což sice dnes již představuje poměrně běžný standart, ale s výhledem na budoucnost je třeba vnímat také možný rozvojový potenciál této metody.

2.4 Osobní prodej

Karlíček, Král (2011, s. 149) řadí osobní prodej mezi nejstarší nástroje komunikačního mixu, který hraje v podstatě jednu z nejdůležitějších úloh v marketingové komunikaci. Autoři uvádějí, že přestože jde vývoj směrem v oblasti komunikačních technologií závratnou rychlostí vpřed, osobní prodej má v rámci marketingu stále své platné místo. Vašítková (2014, s. 135) u formy osobního prodeje vyzdvihuje především možnost oslovit větší množství zákazníků najednou, anebo se případně věnovat pouze jednomu, pokud to situace dovoluje. Zároveň podle názoru autorky tato forma komunikace směrem k zákazníkovi poskytuje jistou výhodu v obsahu sdělení, ale i ve flexibilitě formy. Jistým způsobem autorka klade důraz i na možnost získání okamžité zpětné vazby. Forma osobního prodeje si mnohdy žádá individuální přístup, přičemž se často stává, jak autorka dále poznamenává, že pokud je obchod úspěšný a dojde k oboustranné shodě, lze tímto způsobem získat stálého a věrného zákazníka.

Kotler, Keller (2013, s. 532) definují osobní prodej jako nejefektivnější nástroj v celkovém prodejním procesu, jehož účelem je přesvědčit zákazníka k nákupu, přičemž v mnohých případech tento systém prodeje vyžadují, respektive preferují sami zákazníci. Jak dále autoři poznamenávají, osobní prezentace poskytuje zákazníkovi nejenom dostatek prostoru pro osobní rozhodování, ale současně umožňuje okamžitě reagovat na možné dotazy a připomínky ze strany zákazníka, což je nejčastěji prezentovaným pozitivním kritériem. Za klíčový prvek v rámci charakteru osobního prodeje považují zákazníci rovněž osobní přístup ze strany prodejce, zákazník se cítí být se zástupcem podniku, který představuje předmětný prodej, v určitém až osobním kontaktu. Jak dále doplňují autoři, v mnohých případech se jedná o jakýsi druh vztahu, který může přerůst i ve vztah dlouhodobého charakteru.

Karlíček et al. (2016, s. 152) doplňují, že správný prodejce by měl být schopen vybudovat se zákazníkem vztah založený na oboustranné důvěře směrem do budoucnosti a nepreferovat uskutečnění jednorázového obchodu.

Přikrylová, Jahodová (2010, s. 130) se věnují charakteristice osobního prodejce, podle jejich názoru, by měl vykazovat jisté dovednosti a znalosti, a především být vzorovým obchodním zástupcem podniku, jehož výrobky nebo služby prezentuje. Dále autorky uvádějí některé vlastnosti, které jsou směrem k charakteru této pracovní pozice více méně žádoucí, a to především samostatnost, nezávislost a jistá dávka cílevědomosti. Příslušný pracovník by dále podle autorek měl by být poctivý, přátelský, a především by jej daná pracovní činnost měla bavit a v jistém ohledu uspokojovat; zkrátka by pracovník měl být do své práce zapálený. Jak dále autorky poznamenávají, příslušný pracovník by rovněž měl vykazovat jisté prvky shovívavosti se zákazníkem v případě jeho nerozhodnosti, měl by mít jistou dávku pochopení pro problémy zákazníka a měl by mít snahu o jejich co možná nejefektivnější řešení. Srpová et al. (2010, s. 221) vidí prezentaci formou osobního projeje jako určitou formu dialogu, který je veden mezi dvěma subjekty, podnikem a zákazníkem, a proto by zástupce podniku měl vykazovat nezbytné vlohy pro styk s veřejností, měl by mít výborné rétorické vyjadřování včetně schopnosti pozitivním způsobem zaujmout.

Podle Karlíčka et al. (2016, s. 152, 159) by prodejce, pokud chce úspěšným, měl mít jisté prodejní vlohy a předpoklady, měl by být citlivý vůči přání a tužbám zákazníků, měl by vykazovat jisté známky empatie a ochotu se vcítit do zákaznickových potřeb. Zároveň je od prodejce, jak poznamenávají autoři, ze strany podniku očekáván vzorový profesionální přístup směrem k zákazníkovi a důstojná prezentace podniku nebo značky, který daný prodejce představuje.

Charakteristice osobního prodejce se hlouběji věnuje Zamazalová (2009, s. 205), kdy za jeho podstatnou výhodu považuje dokonalou znalost portfolia výrobků a služeb, které má prezentovat. Jak autorka dále doplňuje, v zájmu takového prodejce by měla být perfektní připravenost, a to nejenom po stránce technické, ale v určitém ohledu by měl vykazovat i jisté prvky psychologických znalostí, které mu pomohou snáze rozpoznat přání zákazníka a lépe zvládnout případné námitky, které mohou ze strany zákazníka zaznít. Jak uvádějí Hesková, Štarchoň (2009, s. 122), aby byl prodejce toto schopen zvládat, je vhodné účastnit se různých seminářů a tréninků, které jsou k těmto účelům pořádány.

Zamazalová (2010, s. 275–276) vnímá osobní prodej jako určitou formu interakce probíhající mezi dvěma subjekty za účelem komunikace, konkrétně mezi zákazníkem a prodejcem. Autorka u tohoto typu projeje vyzdvihuje možnost ze strany prodejce pozorovat okamžitou reakci zákazníka, a tudíž i možnost ihned aktivním způsobem reagovat na případné dotazy, podněty nebo připomínky, případně podle změny postoje zákazníka upravit prezentaci nebo i celý průběh jednání.

Hesková, Štarchoň (2009, s. 120) se zabývají otázkou, co je vlastně cílem osobního projeje. Autoři uvádějí, že osobní prodej má za cíl především prodat prezentovaný výrobek nebo službu. V případě osobního projeje, jak uvádějí Karlíček et al. (2016, s. 152, 159) hraje prodejce klíčovou úlohu, je tím, kdo z určitého úhlu pohledu buduje pozitivní spojnici mezi podnikem, jehož výrobek představuje, a mezi samotným zákazníkem. Autoři dále uvádějí, že prodejce je v podstatě tím stěžejním prvkem, na kterém záleží uskutečnění projeje. Aby byl prodej úspěšný, měl by se prodejce, jak doporučuje Vašítková (2014, s. 135–136), snažit co možná nejvíce harmonizovat prezentaci podle přání zákazníka, měl by volit kladné, a především pozitivní hodnocení výrobku nebo služby, které představuje, a rovněž by měl dbát na důstojnou prezentaci podniku, který zastupuje včetně jeho image.

Kotler, Keller (2013, s. 604) uvádějí, že dnešní doba přináší stále náročnější zákazníky, kteří začínají preferovat dodavatele výrobků nebo služeb podle toho, jakým způsobem je o ně postaráno v případě, kdy vznikne problém. Zákazníci si všímají, poznamenávají autoři, zda je podnik ochoten a schopen nabídnout řešení obratem, případně jinou formou zajistit odstranění případného nepohodlí, které vzniklo na straně zákazníka v možné souvislosti s jejich produktem. Autoři dále doplňují, že zákazníci zároveň u podniku preferují nejenom neustálou inovaci produkováných výrobků a služeb, ale i průběžné rozšiřování obchodního portfolia.

Prodejní proces formou osobního prodeje prochází několika fázemi, které na sebe, jak uvádí Zamazalová (2009, s. 205), náležitým způsobem navazují a zároveň jsou vzájemně propojeny. Autorka si dovoluje vyslovit připomínku, že mnohdy je opomíjena závěrečná tzv. poprodejní fáze, která představuje jakési pomyslné završení celého prodejního procesu, kdy je zákazník ubezpečován v přesvědčení, že si koupil právě pro něho vhodný výrobek nebo službu.

Karlíček et al. (2016, s. 155) rozpracovávají prodejní proces formou osobního prodeje podrobněji, identifikují celkem osm fází, které jsou nutné k uskutečnění úspěšného zakončení celého prodeje, těmi jsou:

- správné vytipování potencionálního zákazníka potažmo klienta, pokud se jedná o nabídku služeb;
- získání co možná největšího množství potřebných informací, které mohou mít významný vliv na uskutečnění prodeje;
- postupné navázání kontaktu;
- poměrně zásadní se jeví dokonalá příprava na osobní setkání s klientem, na kterém by měly být nejprve shrnuty veškeré poznatky, které vyplynuly z předchozího jednání;
- osobní jednání;
- patřičná komunikace, pokud má být celý proces úspěšně ukončen;
- uzavření obchodu;
- poprodejní péče o klienta, kdy mnohdy, jak autoři poznamenávají, je tato fáze z neznámých důvodů opomíjena.

Karlíček et al. (2016, s. 155) kladou důraz především na precizní přípravu, ta totiž může zásadním způsobem ovlivnit celý průběh jednání, případně, pokud je cokoli ze strany prodejce zanedbáno, může celý proces ukončit již v této fázi, tedy k samotnému uskutečnění prodeje nedojde.

Srpová et al. (2010, s. 222) si všímají některých negativních stránek osobního prodeje, kdy nejčastějším problémem se podle jejich názoru jeví sám prodejce, kdy svým neprofesionálním chováním může přispět k neuskutečnění zamýšleného obchodu, a kdy k častým chybám prodejců patří i neznalost nabízeného sortimentu potažmo služeb, a dále prodejcům vytýkají neochotu k čemukoli. Autoři se dále vymezují proti pomlouvání konkurence. Správný prodejce by měl být, jak již bylo uvedeno, čestný, poctivý a citlivý, a jak poznamenávají autoři, v žádném případě by si neměl dovolit vytvářet na klienta jakýkoli nepřiměřený nátlak. Zároveň si autoři dovolují upozornit na některé nevýhody osobního prodeje, například v určitých případech lze hovořit o poměrně vysoké finanční náročnosti až rizikovitosti, přičemž významným negativním prvkem se jeví i averze některých zákazníků na osobní prodej jako takový, která zpravidla vychází z předchozí nepříjemné zkušenosti s tímto typem prodeje.

Jakubíková (2013, s. 321) uvádí, že forma uskutečnění obchodu pomocí osobního prodeje je využitelná ve spotřebitelském i průmyslovém segmentu trhu, každý trh ovšem má svá specifika a vyžaduje poněkud odlišný přístup. Zatímco průmyslový trh, jak poznamenává autorka, poskytuje poměrně širokou škálu možností, spotřebitelský trh vykazuje jisté mantinely.

Karlíček et al. (2016, s. 150) rozpracovávají možnosti trhu poměrně podrobněji, respektive formu osobního prodeje rozdělují do tří zásadních trhů:

- trh B2B tedy průmyslový;
- trh představující velkoobchod, a to včetně distribučních kanálů;
- trh maloobchodní, do maloobchodního prodeje pak zahrnují i přímý prodej.

Hesková, Štarchoň (2009, s. 120) rozdělují formy osobního prodeje do několika kategorií, jedná se o prodej pultový, prodej obchodní, prodej terénní a prodej misionářský. S pultovým prodejem je možno, jak uvádějí autoři, se setkat v maloobchodních prodejnách, kde prodejce může být zároveň tím, kdo je schopen poradit, případně poskytnout jiné doplňující informace, a zároveň je schopen ihned reagovat, pokud je zákazník nerozhodný, případně prodejce může, pokud mu to situace a okolnosti dovolují, nabídnout zákazníkovi nějaké další související či nadstandardní služby. Zároveň se s pultovou formou osobního prodeje setkáváme, jak dále uvádějí autoři, v případech, kdy je nutno vyřešit reklamaci na místě prodeje, případně na místě k tomuto účelu speciálně zřízeném.

Přikrylová, Jahodová (2010, s. 127) si dovolují vyslovit názor, že pultová forma osobního prodeje je obvykle využívána při prodeji exkluzivního až luxusního zboží, kde je mnohdy přítomnost osobního prodejce vyloženě žádoucí. Bloudek et al. (2013, s. 157) dodávají, že k pultové formě prodeje kromě prodejců luxusního zboží zpravidla přistupují i podniky a firmy, které nabízejí složitější nebo poměrně technicky náročné výrobky, u tohoto typu prodejního artiklu je osobní prodej zcela zásadním prvkem úspěšnosti.

Hesková, Štarchoň (2009, s. 120) se věnují kromě jiného i tzv. misionářskému prodeji. Podle autorů se jedná o informování až přesvědčování nepřímých zákazníků a zpravidla se lze s tímto typem osobního prodeje setkat například ve velkoobchodě nebo v hypermarketech při prezentaci výrobků od jednotlivých dodavatelů. Podle názoru autorů je dále specifickým typem osobního prodeje prodej terénní, který je uskutečňován buď na ulici nebo na jiném místě než obvyklém nebo dokonce v bytě klientů.

2.5 Metodika

Metodika diplomové práce patří do teoreticko-metodologické části, kde je jednou z podkapitol. V metodice je vysvětlován postup při vypracovávání této diplomové práce. Celá metodika je rozdělena do dvou hlavních částí, kdy každá z těchto částí byla vypracována pomocí jiné metody. Před započítím této diplomové práce bylo nejprve vybráno téma a následně bylo pomocí internetu, respektive e-mailem osloveno několik vybraných společností se žádostí o spolupráci. Jeden z vybraných podniků projevil zájem se na této diplomové práci podílet, v tomto případě bylo osloveno HR oddělení daného podniku. Z daného oddělení byly obdrženy náležité kontakty na kompetentní osoby, které se budou na vzájemné spolupráci podílet.

Po odevzdání zadání této diplomové práce bylo možno formulovat hlavní osu metodiky této práce, na kterou budou postupně navazovat další části práce. Hlavní metodou teoretické části této diplomové práce je rozbor sekundárních zdrojů, které vycházejí z české odborné literatury, zároveň byly využity i zdroje ze světové odborné literatury. Teoretická část této práce komparuje názory z odborných zdrojů, část teorie se věnuje hodnocení zaměstnanců, a to pomocí metody mystery shoppingu a metody osobního prodeje. Text teoretické části této diplomové práce spolu s použitými odbornými zdroji slouží jako primární základ při tvorbě vlastního výzkumu práce.

Odborné publikace, které byly využity v této práci, pocházejí z větší části z publikací tištěných v knižní podobě a byly vypůjčeny z veřejné městské knihovny. Elektronické zdroje byly

vyhledávány pomocí internetového portálu Google. Jako metoda citačního standardu byl využit harvardský styl. U každého jmenovaného zdroje je uváděn autor zdroje spolu s rokem vydání dané publikace, zároveň je uvedena i strana, na které se daná myšlenka autora nebo jeho názor v předmětné publikaci nacházejí. Bibliografické zdroje jsou sumarizovány a uvedeny na konci této diplomové práce, řazeny jsou abecedním pořádkem. Chybovost citačních zdrojů byla náležitě překontrolována na webovém portálu www.citace.com.

Nosnou částí celé této diplomové práce je třetí kapitola, tedy praktická část. Ta vychází z podkladů uvedených v teoretické části a logickým způsobem i na uvedenou teoretickou část navazuje. Uváděné teoretické informace mají jistou provázanost s prováděným výzkumem, který je součástí této práce. Jak již bylo zmíněno, zkoumaný podnik je v rámci této práce označen jako Podnik ABC, a to z důvodu zachování anonymity a kvůli zveřejňování citlivých dat. Podniku ABC byla představena celá struktura této diplomové práce, a především pak praktická část výzkumu včetně předpokládaného harmonogramu postupu jednotlivých kroků.

Vybraný Podnik ABC byl nejprve kontaktován prostřednictvím e-mailu, a to v létě 2019, kdy bylo osloveno oddělení HR ke vzájemné spolupráci. Podnikem ABC bylo vydáno souhlasné stanovisko, následně bylo příslušné oddělení Podniku ABC informováno o jednotlivých krocích plánovaného výzkumu. Aby bylo možno získat relevantní podklady pro seznámení se s daným Podnikem ABC, byl aplikován polostrukturovaný rozhovor se zástupcem Podniku ABC, jeho ředitelem, a to formou kvalitativního výzkumu. Tato schůzka se uskutečnila 23. 10. 2019 v sídle Podniku ABC a rozhovor trval 36 minut. Následovala další schůzka s provozním ředitelem Podniku ABC, a to 25. 10. 2019 tamtéž, s délkou rozhovoru 22 minut. Otázky, které byly při obou rozhovorech využity, jsou součástí této diplomové práce a jsou uvedeny jako příloha 1 a příloha 2.

Oba zmíněné rozhovory se členy vedení Podniku ABC byly následně využity jako jistá kontrolní kritéria pro provedení samotného výzkumného šetření. Pro praktický výzkum bylo náležitě využito metody mystery shoppingu. Jednotlivá hodnotící kritéria byla náležitě vybírána a zaznamenána do hodnotícího formuláře (nebo jinak do dotazníkového archu), který byl následně hodnotitelem vyplňován. Hodnotící formulář byl rozčleněn do celkem pěti částí, a to prostředí, první dojem, oslovení, obsluha a závěr. Předmětný formulář z návštěvy Podniku ABC, která byla realizována metodou mystery shopping, je uveden jako příloha 3 této diplomové práce.

Před započítáním samotného výzkumu formou mystery shoppingu bylo nutné sestavit jednotlivá hodnotící kritéria, samozřejmě s ohledem na názory obou již uvedených členů vedení Podniku ABC. Různá kritéria mohou mít odlišnou váhu, proto bylo nanejvýš vhodné při sestavování těchto podkladů dbát i na názor samotného zákazníka předmětného Podniku ABC. Jednotlivé části výzkumu byly strukturovány podle významu a bylo jim přiřazeno jisté bodové ohodnocení, které má představovat důležitost vlivu kritéria na spokojenost zákazníka. V podstatě lze říci, čím vyšší bodové ohodnocení, tím větší důležitost daného kritéria. Zápis o jednotlivých návštěvách včetně náležitého bodového ohodnocení jednotlivých mystery shoppingových návštěv je součástí přílohy 4.

Zmiňované formuláře o návštěvách byly vyplňovány v elektronické podobě, a to formou rolovacího menu, a následně uloženy v dokumentu. U některých kritérií jsou vepsány nutné poznámky do zvláštní určené kolonky k vyplnění. Následně bylo vybráno 20 mystery shopperů, kteří daný Podnik ABC navštívili. Detailní výsledky těchto nákupů jsou součástí příloh 5 a 16 této práce.

Vybraní mystery shopperi pocházejí z blízkého okolí autorky této diplomové práce, samotná autorka byla jedním z účastníků tohoto výzkumu, a to při prvním mystery shoppingu. Na základě výsledků tohoto pilotního nákupu byli vybraní mystery shopperi náležitě vyškoleni.

Aby mohla získaná data poskytnout co možná nejrelevantnější výsledky, byli vybráni jednotlivci patřičně instruováni směrem k vyplňování jednotlivých kritérií ve formuláři. Předmětné mystery shoppingy jednotlivých výzkumníků se uskutečnily v období 18. 11. 2019 až 20. 12. 2019, a to v různém čase otevírací doby provozoven Podniku ABC.

Každý z účastníků představovaného mystery shoppingu pracoval podle předem stanoveného scénáře, který je také součástí této diplomové práce. Pro potřeby této práce vystupují jednotliví aktéři anonymně a jednotlivé mystery návštěvy jsou skryty pod označením MS 1 až MS 36. Jednotlivé uskutečněné nákupy byly po ukončení s každým aktérem fiktivního nákupu náležitě rozebrány, a to metodou polostrukturovaného rozhovoru. Předmětné rozhovory proběhly nejpozději tři dny po uskutečněním mystery shoppingu a výsledky těchto rozhovorů byly zapsány do textu práce při vyhodnocení. Otázky pro zmiňované rozhovory jsou součástí přílohy 17 této diplomované práce.

Po ukončení výzkumné části pomocí metody mystery shoppingu byla získaná data náležitě zpracována, jako hodnotící metoda byla použita komparace a syntéza. Syntéza sloužila i k sestavení výsledků hodnocení. Na základě takto vyhodnocených výsledků bylo možno následně formulovat jistá doporučení, která by mohla být využita ke zlepšení prodejního procesu v provozovnách Podniku ABC. Dokumenty textové podoby byly sepsány v programu Microsoft Word, tabulkové části dokumentů pak v programu Microsoft Excel.

3 Praktická část

Praktická část práce je třetí kapitolou této diplomové práce a vychází znalostně a metodicky z předchozí kapitoly. I tato kapitola je členěna do dílčích podkapitol a v první řadě je nutné představit zkoumanou společnost, která je posuzována v celé této práci. Dále je představen prodejní proces podniku, kdy příslušné informace byly získány od ředitele a provozního ředitele Podniku ABC a z interních dokumentů podniku. V další podkapitole jsou popsány scénáře nákupu. Popis prodejního procesu sloužil jako výchozí bod pro sestavení hodnotících dotazníků, které vyplňovali mystery shopperi po návštěvách. Rovněž zde bylo sestaveno hodnocení jednotlivých otázek, aby bylo možné je objektivně vyhodnotit a porovnat navzájem.

Výzkum byl vyhodnocován dle jednotlivých tematických oblastí dotazníkového archu, kdy výsledky byly komentovány i podle slovního hodnocení mystery shopperů. Vyhodnocení výzkumu se rozpadlo až na hodnocení jednotlivých poboček proti sobě a následně až na jednotlivé prodejce. Kapitulu uzavírá podkapitola doporučení a návrhy (pro účely budoucího využití v Podniku ABC), tedy jsou zde shrnuty nejdůležitější výsledky výzkumu.

3.1 Představení společnosti

Podnik, který byl předmětem zkoumání je podle svých internetových stránek (Podnik ABC, 2020) firmou, která byla založena v roce 1993 a měla vytvářet kvalitní českou módu. Stejný zdroj uvádí, že začátky podniku spočívaly v nakoupení látek a výběru fazon k šití oděvů. Majitelům se však ušité modely nelíbily a nesplňovaly jejich předchozí představy. Od té doby majitelé začali pracovat s vlastními návrhářmi, a nakonec i konstruktéry a dalšími odborníky. Ředitel podniku v rozhovoru (2019) uvedl, že dnes navrhuje pod touto značkou řada návrhářů z České republiky i ze zahraničí, dnešní podoba podniku je také poměrně větší než kdysi, podnik je zastoupen v šesti zemích světa a má cca 40 poboček.

Podle internetových stránek podniku (Podnik ABC, 2020), podniku vznikla velká konkurence na přelomu tisíciletí, a to zejména se silným rozvojem obchodních center, kdy se Podnik ABC snažil udržet krok a v nejmenovaném obchodním centru rovněž založil pobočku. Ředitel podniku (2019) uvedl, že do té doby značka dodávala do multibrandových obchodů, až později byly zakládány obchody pod značkou Podniku ABC.

Podnik ABC byl podle internetových stránek (Podnik ABC, 2020) po roce 2015 prodán investorovi, který se zaměřuje na silné české firmy, ten se s podnikem sžil a působí v něm jako ředitel. Toto potvrzuje i rozhovor s ředitelem podniku (2019), který zmiňuje, že si značku oblíbil, a proto se rozhodl aktivně zapojit do jejího působení.

Podle ředitele podniku (2019) si podnik zakládá na vysoké kvalitě materiálů, na zpracování a jedinečnosti, kdy móda je zaměřena na ženy i muže, jedná se o módu formální, společenskou, smart casual i neformální módu. Mottem podniku podle zdroje je však originalita ze strany předních odborníků, jedinečnost v kvalitě a v dílenském zpracování (navíc jsou edice zboží limitované) a lokální produkce.

Ředitel v rozhovoru (2019) dále uvedl, že se podnik člení na několik částí – hlavní je holding, který je členěn na dílčí subjekty. Výpis z obchodního rejstříku uvádí, že byl tento holding založen v roce 2000 a předmětem podnikání je výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona. Společnost je dle totožného zdroje založena jako akciová společnost s kmenovými akciemi na jméno v listinné podobě ve jmenovité hodnotě.

Podle ředitele podniku (2019) pracuje v podniku přibližně 200 zaměstnanců a z toho je podle provozního ředitele (2019) více než 100 zaměstnanců působících přímo v prodejnách

podniku. Podnik je podle ředitele podniku (2019) členěn na dvě části, jedna část se zabývá dámskou kolekcí a druhá část se zabývá pánskou kolekcí. Ředitel podniku je v čele podniku a je i jednatelem dceřiných společností. O pobočky se podle obou rozhovorů poté stará provozní ředitel, který má na starosti i jejich personální obsazení.

Cílem poboček je podle provozního ředitele (2019) mít dobře vyškolený personál, který se bude kvalitně starat o zákazníky a bude jim nabízet takovou přidanou hodnotu, aby se zákazník vždy chtěl vrátit. Personál podle zdroje taktéž absolvuje zaškolovací proces, ve kterém jsou každému zaměstnanci představeny jeho povinnosti a fungování procesu péče o zákazníka. V ideálním případě by neměl být rozdíl v tom, jestli zákazník přijde na tu či kterou pobočku, či nějakou úplně jinou. Stejný přístup má totožný zdroj i v rámci vizuálu poboček, není třeba mít naprosto totožnou výlohu, ale jde spíš o princip, jednoduchost a eleganci. Toto souvisí dle stejného zdroje s hodnotami podniku, které byly představeny výše.

3.2 Prodejní proces společnosti

Informace v této podkapitole jsou shrnuty z rozhovorů s ředitelem podniku a provozním ředitelem, díky tomu bylo možné popsat prodejní proces, popsat sledované cíle tohoto procesu a podle toho sestavit i scénáře nákupu a formulář, do kterého byly následně zapisovány výsledky získané v rámci mystery shoppingu.

Provozní ředitel v rozhovoru (2019) zmiňoval, že by pobočky měly vypadat v principu všechny stejně, protože za součást prodejního procesu považuje i vizuální podobu poboček. Zdroj dále uvedl, že zákazník, který kolem obchodu prochází, musí být něčím zaujat a lákán, aby měl zájem obchodu navštívit. Z toho důvodu jsou dle totožného zdroje podnikem nastaveny standardy, že například ve výloze nesmí být nic víc, kromě povoleného designu, výstavní panny musí být vkusně oblečen a do výloh se smí vkládat pouze stojany a tabule, které podnik dodává.

Dále provozní ředitel (2019) uvedl, že se zákazník musí cítit příjemně i uvnitř provozovny; s tím souhlasí rovněž ředitel podniku (2019), očekávanou charakteristikou je elegance, čistota, jednoduchost. Provozní ředitel (2019) taktéž uvedl, že má v prodejně hrát klidná příjemná hudba, která v zákaznících vyvolá dojem krásy a elegance. Z toho důvodu bylo zahrnuto v rámci hodnocení mystery návštěv i kritérium prostředí. Provozní ředitel (2019) uvedl, že právě prostředí pobočky je v kompetenci personálu, který se o dané záležitosti stará.

Požadavkem obou uvedených členů vedení Podniku ABC je, aby se zákazník cítil příjemně a vítán, a je tedy naprosto neakceptovatelné, když se personál věnuje něčemu jinému, než je zákazník, a přitom příliš nezáleží na tom, jestli je v prostředí pobočky již zákazník přítomen. Provozní ředitel (2019) uvedl, že personál je školen tak, aby se vždy v první polovině pobočky ode dveří nacházel prodejce. To následně umožňuje ihned zákazníka pozdravit a věnovat se mu. Pozdrav je podle totožného zdroje důležitý a navazuje kontakt, což je první krok k úspěšnému obchodu. S tímto souvisí, že by měl prodejce zákazníka pozdravit první, měl by se na něj podle zdroje podívat, usmát se a slovně pozdravit.

Následně je podle provozního ředitele vhodné dát zákazníkovi prostor, aby měl šanci se rozhlédnout, co pobočka nabízí, přičemž jsou zákazníci, kteří přesně vědí, co hledají, avšak jsou rovněž takoví, kteří si prostě jenom chtějí udělat radost a hledají to správné, co je zaujme. Prodejce by měl podle totožného zdroje zákazníkovi poskytnout prostor přibližně jedné minuty, aby si zákazník v prodejně zvykl a měl čas se porozhlédnout. Poté má podle stejného zdroje prodejce zákazníka oslovit otevřenou otázkou, která může být například: „Jaké máte přání?“ apod. Cílem tohoto oslovení je, aby zákazník nemohl odpovědět jednoduchou odpovědí „ano“, nebo „ne“, otevřená otázka poskytuje podle zdroje možnost,

aby se zákazník vyjádřil rozvitě a prodejce měl základní informace k tomu, aby dokázal následně poradit s výběrem.

Oslovení zákazníka by mělo podle provozního ředitele (2019) umožnit zjistit, co zákazník hledá a jaké zboží (jaké produkty) by měl prodejce zákazníkovi nabídnout. Dále je také nutné získat více informací o zákaznickové potřebě, jak má produkt vypadat, při jaké příležitosti má být produkt využit, tj. oblečen atd. V tomto případě je dle ředitele podniku (2019) nejhorší, když prodejce po oslovení zákazníka pouze ukáže na stojan, kde se příslušné zboží nachází, a ponechá zákazníka, aby si sám našel, co potřebuje. To lze uvést dle totožného zdroje na příkladu, kdy zákazník hledá šaty a prodejce mu odpoví ve smyslu: „Podívejte se na tomto stojanu, zda se Vám něco bude líbit.“, a poté se vzdálí. V takovém případě se jedná o způsob, při kterém celý prodejní proces končí a potenciální zákazník má tak možnost velmi jednoduše odejít, což je absolutním opakem cíle prodeje.

Ředitel podniku (2019) proti uvedenému příkladu požaduje, aby prodejce zjišťoval potřeby zákazníka, aby nabízel alternativy ke srovnání a aby byl produkt prezentován, což je podle něj způsob, jak zaujmout zákazníka ještě před vyzkoušením vybraných artiklů. Provozní ředitel (2019) k uvedenému dodal, že prodejce má být profesionál vzhledem i chováním, má být příjemný a při prezentaci musí být jasné, že chce, aby byl zákazník spokojený a nakoupil v podniku. Nabídka alternativ navíc podle totožného zdroje slouží k tomu, aby měl zákazník větší možnost si vybrat a nepřemýšlel o tom, zda si pořídí či nepořídí příslušnou věc, ale aby přemýšlel o tom, který z nabízených artiklů tzv. odejde s ním.

Klíčovým momentem procesu prodeje je podle ředitele podniku (2019) okamžik, kdy si zákazník vyzkouší zboží v kabince. Provozní ředitel (2019) s tímto souhlasí a tuto část procesu prodeje více vysvětluje s tím, že prodejce musí zkoušení aktivně nabídnout, aby bylo jasné, že si zákazník nabízené zboží opravdu vyzkouší. Iniciativou prodejce je i fakt, že musí zboží odnést zákazníkovi až do kabinky a být v průběhu zkoušení na blízku. Totožný zdroj uvádí, že je nutné se zákazníka ptát, jestli je spokojen, zda se ve věcech cítí dobře, jestli nepotřebuje jinou velikost apod. Zdroj zmiňuje, že ve zkušebních kabinkách může být těsno a může zde být horší světlo, proto musí prodejce zákazníka vybidnout, aby z kabinky vystoupil ven a v produktu se mu ukázal. V tu chvíli je ideální pochválit zákazníkovi padnoucí oblečení a vyzdvihnout jeho přednosti a výhody. Mezi ty lze řadit například kvalitní nemačkový materiál, vysoký podíl elastanu, díky němuž je oděv pohodlný, nebo v podzimních a zimních kolekcích bývá benefitem vysoký podíl vlny, díky níž je i tenký materiál velmi hřejivý. Tímto způsobem lze podpořit prodej konkrétních produktů. Prodejci musí podle zdroje rovněž umět reagovat na cokoli, co zákazník prohlásí, i když se jedná o negativní záležitost směrem k nabízenému artiklu.

Provozní ředitel (2019) taktéž uvedl, že je nutné přinést zákazníkovi na vyzkoušení další podobný produkt, doporučit mu zboží do kombinace (doplňky) a i toto donést na vyzkoušení. Prodejce by se měl od první chvíle, jakmile zákazník vystoupí z kabinky ve zkoušeném, snažit uzavřít obchod. Podle totožného zdroje by se měl prodejce zákazníka dokonce zeptat, jestli může odnést vybrané zboží k pokladně. V tu chvíli se rozhoduje, jestli zákazník produkty koupí, nebo ne.

Pokud se zákazník rozhodl zboží nekoupit, prodejce by se měl, podle rozhovoru s provozním ředitelem (2019), snažit o přesvědčení zákazníka ke změně rozhodnutí, a pokud i tak zákazník zboží nekoupí, prodejce by měl zákazníkovi nabídnout rezervaci zboží. I když zákazník zboží nekoupí, prodejce by měl být stále slušný a zákazníkovi poděkovat za návštěvu a příjemně se s ním rozloučit. V případě, že se zákazník rozhodl zboží koupit, prodejce se u pokladny musí zeptat, zda bude zákazník platit hotově, nebo kartou. Zajímavostí prodejního procesu je podle totožného zdroje, že podnik požaduje, aby prodejce předal nakonec tašku se zakoupeným

zbožím zákazníkovi nikoli přes pult, ale aby mu ji s poděkováním a rozloučením předal až poté, co prodejce obejde prodejní pult směrem k zákazníkovi. Důležitým momentem na konci prodejního procesu a po vyzkoušení zboží je, aby prodejce každému zákazníkovi nabídl věrnostní kartu, což uvádí stejný zdroj.

3.3 Scénáře nákupu a hodnocení

Pro vypracování praktické části práce byly sestaveny různé scénáře nákupu pro mystery shoppery (dále také jen jako „MS“). V úvodu je však nejdříve popsáno, jak se má MS chovat a co má při návštěvě proběhnout, poté jsou již specifikovány konkrétní scénáře pro jednotlivé mystery shoppery. Žádný z mystery shopperů by přitom na sebe neměl příliš upozorňovat a všichni měli za úkol se chovat přirozeně, jako standardní zákazník.

Cílem mystery shoppingu pro účely této práce bylo, aby u každého prodejce proběhly tři návštěvy, které poskytnou dostatek informací k vyhodnocení. Termín byl mystery shoppery ihned nahlášen autorce práce, aby nedošlo k tomu, že se na fiktivní nákup k jednomu prodejci nahlásí ve stejný den dvě návštěvy. Níže jsou uvedeny dva scénáře, které jsou zaměřeny hlavně na nové aktuální kolekce podniku.

Mystery shopperi byli instruováni, aby po návštěvě v principu ihned vyplnili dotazník, který jim byl zaslán pro zaznamenání návštěvy. Dále byli instruováni, že v dotazníku je nutné vyplnit všechny otázky a pod každou sekci je prostor pro komentář. Mystery shopperi byli rovněž instruováni, že v průběhu návštěvy není vhodné říkat, že nemají moc času, měli by se taktéž zdržet komentářů k ceně výrobků, přičemž bylo také zdůrazněno, že je nutné nezapomenout na první odmítnutí (viz níže) a na uplatnění námítky vůči vybranému zboží.

Scénář 1

Záminka nákupu: je zapotřebí vybrat halenku, šaty, sako, kalhoty nebo sukni. Toto je scénář, jehož zakončením není koupě produktu, což znamená, že je nutné se na konci vymluvit, že zboží mystery shopper nekoupí. Zboží je nutné poptávat vždy velmi neurčitě, není vhodné prodejci sdělovat konkrétní specifiky, jelikož je zde nutná aktivita prodejce. Níže je návod, jak postupovat v průběhu mystery návštěvy.

Před vstupem do prodejny si mystery shopper prohlédne výlohu, zda není zaprášená a zda je upravená. Zároveň nahlédne do prodejny, aby zjistil, co se tam děje – například zda stojí alespoň jeden prodejce u vchodu, případně se věnuje zákazníkovi?

Mystery shopper vstoupí do prodejny, nesmí zdravit jako první. Prochází se jako obvyklý zákazník prodejnou a sleduje okolní dění. Důležité je vybírat pouze pohledem a ničeho se nedotýkat, není vhodné ani dlouho udržovat pozornost na konkrétním výrobku. Mystery shopper má za úkol dát prodejci příležitost k jeho oslovení. Mystery shopper má vyčkat na oslovení cca dvě minuty po příchodu, pokud tak prodejce neučiní, má jej oslovit sám.

Může však dojít k situaci, že prodejce osloví mystery shoppera dříve než za dvě minuty (například ihned po příchodu), zde má mystery shopper sdělit, že se ještě po prodejně rozhlédne, pokud k oslovení došlo příliš brzo, má vyčkat druhého oslovení ze strany prodejce a poté mu sdělit, co mystery shopper hledá. Pokud druhé oslovení ze strany prodejce neproběhne do dvou až tří minut, mystery shopper osloví prodejce sám. Pokud se mystery shopper rozhodne po úvodních dvou minutách prodejce neoslovit a dál se dívá a prodejce k němu přijde po více než třech minutách, mystery shopper mu rovnou sdělí, co hledá a neodmítá ho.

Záminkou k nákupu je primární zaměření na zboží z nové kolekce. Pokud prodejci nabídnou nějaké výprodejové zboží, může se mystery shopper na takové zboží podívat, ale primárně musí

svůj zájem směřovat k nové kolekci. Pokud se tedy prodejce mystery shoppera zeptá, jaký produkt hledá či mu položí jinou podobnou otázku, vždy je nutné prodejci odpovídat neurčitě, jako například: „Sháním nějakou halenku“ (případně svetr, kalhoty, košili apod.). Více by mystery shopper prodejci sdělovat neměl, prodejce musí mít příležitost, aby sám zjišťoval, co zákazník hledá. Ze strany mystery shoppera je důležité sledovat reakci prodejce, například zda se zeptá, jak by měl produkt vypadat, anebo zda mystery shopperovi nabídne rovnou konkrétní produkt. Na otázky prodejce odpovídá mystery shopper podle svých preferencí.

Prodejce na ploše vybere zboží, které by se mohlo mystery shopperovi líbit, a ten se rozhodne dle svých preferencí. Prodejce by měl nabídnout zkoušení v kabince a zboží by měl sám odnést do kabinky. Poté si mystery shopper zkouší zboží v kabince, měl by vyčkat, zda za ním prodejce přijde a pomůže mu s výběrem. Nutné je si všimnout, jestli prodejce:

- pomáhá vybrat to nejlepší;
- hodnotí produkty a snaží se přesvědčit ke koupi;
- lichotí;
- nabídne vodu nebo jiné občerstvení.

Prodejce by se měl zeptat: „Co na to říkáte? Jak se v oblečení cítíte?“ Prodejce by měl mystery shoppera vyvést z kabinky ven – pozvat ho do prodejny na lepší světlo. Prodejce by také měl sám od sebe přinést zboží do kombinace (k halence například kalhoty) a také další zboží jako doplněk (například pásek, šátek). Toto zboží musí prodejce přinést, ne pouze nabídnout slovně. Pokud prodejce nějaké další zboží přinese, mystery shopper projeví zájem a minimálně jeden až dva kusy, které prodejce přinese, si vyzkouší.

Prodejce by měl také mystery shopperovi poradit se stylingem, tedy s čím přinesené zboží správně kombinovat, jak je upravit, ohnout apod. Během zkoušení má mystery shopper vznést nějakou námitku či pochybnost, například: „A nebude se halenka příliš mačkat?“ nebo „Nebude se materiál při nošení zatrhávat?“ Prodejce by se měl ještě během zkoušení pokusit o uzavření prodeje. Měl by se zeptat ještě v kabince, zda si zboží mystery shopper koupí, ať už přímo, nebo jiným způsobem, například dotazem, zda má prodejce zboží připravit na pokladnu.

Poté vyjde mystery shopper z kabinky a sdělí u nenákupních návštěv prodejci, že se mu produkt líbí, ale že si to ještě promyslí. Prodejce musí od mystery shoppera cítit, že má o zboží zájem a prodejce by se měl pokusit zvrátit jeho rozhodnutí, podpořit prodej a zalichotit mu. Prodejce by měl nabídnout rezervaci zboží, to mystery shopper přijme a zboží si nechá odložit. Poté by se prodejce měl s mystery shopperem příjemně rozloučit a poděkovat mu. Mystery shopper sleduje rozloučení a odchází, jakmile odejde z prodejny, vyfotí prodejnu z dálky.

Scénář 2

Druhý scénář vychází ze scénáře prvního a postup je v principu totožný, od prvního scénáře se liší pouze v závěru návštěvy mystery shoppera, kdy mystery shopper vystoupí ze zkušební kabinky. Pokud je návštěva v tomto případě nákupní, pak by měl mystery shopper pořídit zboží v hodnotě minimálně 2 000 Kč, tyto finance jsou následně refundovány, pokud si mystery shopper nechce zboží ponechat.

V případě nákupních návštěv mystery shopper ještě předtím, než vyjde ze zkušební kabinky, čeká, zda jej prodejce vyzve k nákupu. Prodejce se může zeptat, zda si mystery shopper zboží koupí, nebo jestli jej může připravit na pokladnu apod. Tato věta musí padnout ještě před tím, než mystery shopper ukončí zkoušení. U pokladny a po vyjití z kabinek se obdobné dotazy již nepovažují za výzvu k nákupu.

Poté mystery shopper přechází k pokladně, kde zboží zaplatí v hotovosti, nebo platební kartou. Prodejce by měl následně zmínit nabídku věrnostní karty, toto si mystery shopper vyslechne (neodmítá hned), ale poté, co prodejce zmíní výhody karty, řekne, že si ještě založení karty promyslí. Důležité je, zda prodejce na konci prodejního procesu a po zaplacení zboží obejde prodejní pult a předá mystery shopperovi tašku se zbožím, anebo jestli ji pouze mystery shopperovi podá přes pult. Poté by se prodejce měl s mystery shopperem příjemně rozloučit a poděkovat mu za návštěvu, resp. nákup. Mystery shopper sleduje rozloučení a odchází. Jakmile odejde z prodejny, vyfotí prodejnu z dálky.

Hodnocení scénářů

Pro hodnocení scénářů byl vytvořen hodnotící arch, tento formulář tvoří spolu s bodovým ohodnocením přílohu této práce. Struktura tohoto hodnocení je rozdělena do pěti kategorií:

- prostředí;
- první dojem a oslovení;
- obsluha zákazníka;
- ukončení a rozloučení;
- závěr.

Tyto kategorie obsahovaly hodnotící otázky, které byly samostatně bodově ohodnoceny. Zřetel byl brán na klíčové body v rámci prodejního procesu, a to podle ředitele podniku a podle provozního ředitele. Čím podstatnější příslušné kritérium bylo, tím vyšší bodové ohodnocení prodejce obdržel. Celkem bylo možné získat 84 bodů.

Kategorie **prostředí** reflektuje důležitost prvního dojmu. Pokud by se potenciálnímu zákazníkovi například nelíbilo zboží ve výloze, je možné, že by do prodejny ani nevstoupil. Prostředí je hodnoceno v principu po jednom bodu, pouze prezentace zboží ve výloze a uspořádání zboží bylo hodnoceno dvěma body. Toto jsou kritéria, která mohou ovlivnit v rámci výsledku prodejci.

Kategorie **první dojem a oslovení** již hodnotí prodejcovu snahu a toto jeho chování již může být z jeho strany významně ovlivněno. Působení prodejce je velmi podstatné, jelikož je vhodné, aby byl příjemně naladěný a byl zde pro zákazníka, proto je tento kladný výsledek hodnocen pěti body. Poté může být prodejce neutrální a díky tomu může získat tři body a poslední možností je, že je prodejce unavený a bez zájmu, přičemž takové chování nebylo oceněno žádnými body, jelikož se jedná o nežádoucí stav.

Ředitel Podniku ABC i provozní ředitel nadto požadovali, aby byl zákazník patřičně přivítán a bylo o něj pečováno, z toho důvodu je požadavkem Podniku ABC, aby alespoň jeden prodejce stál v přední části pobočky, nebo aby se věnoval zákazníkovi. Uvedené není zcela základním kritériem a je tedy více bodově hodnoceno, a to třemi body. Dále mohou prodejci stát za pokladnou a nevěnovat se zákazníkům, když nejsou v prodejně přítomní, toto je taktéž možnost, ale již výrazně méně preferovaná a z toho důvodu je hodnocena pouze jedním bodem. Nakonec je nepřijatelné, aby se personál věnoval nepracovním záležitostem v pracovní době, což je i důvod, proč jsou počítače podniku na pobočkách omezeny jen na určité internetové stránky.

Podstatný je pozdrav zákazníka, prodejce by měl zdravít jako první, proto je kritérium hodnoceno dvěma body. Neméně důležitá je i vizuální stránka pozdravu. Pozdrav mohl vypadat tak, že se prodejce na zákazníka pouze usmál (hodnoceno dvěma body), nebo se na zákazníka podíval (hodnoceno dvěma body), nebo je možná kombinace obou variant, což je preferované, a proto prodejce obdržel tři body, když dané splnil. Zákazník by se měl cítit v prodejně rovněž vítán, což je kritérium za jeden bod.

V dalších krocích již vzniká oslovení zákazníka, kdy je vhodné, aby tuto konverzaci zahájil prodejce a oslovil zákazníka jako první, toto je cennější a je tedy oceněno dvěma body. Dále je hodnocena doba, ve které prodejce zákazníka oslovil – možnosti jsou v principu tři. Při oslovení zákazníka do 60 vteřin získal prodejce šest bodů, pokud byl zákazník osloven do 120 vteřin, obdržel prodejce body dva a poslední možnost je, že zákazník osloven nebyl, nebo byl osloven až za více než dvě minuty, což je nežádoucí stav. V této části je nakonec hodnocen ještě způsob oslovení zákazníka, zda byl zákazník osloven otevřenou otázkou, která umožňuje potenciálnímu zákazníkovi reagovat. Toto je při kladném hodnocení obodováno jedním bodem.

Kategorie **obsluha zákazníka** je nejobsáhlejší částí, která zahrnuje nejvíce kritérií, v první řadě je hodnoceno zjišťování potřeb zákazníka. V pořadí 18. kritérium se dotazuje, jak prodejce reagoval, když mu mystery shopper sdělil, jaký druh zboží hledá, nejvíce bodovanou odpovědí přitom bylo, pokud se prodejce dotázal, jak by měl produkt vypadat, což je způsob, jak nejlépe zjistit od zákazníka jeho představu a je vhodnější než se pokoušet zákazníkovi představu zjistit zcela náhodnými dotazy na konkrétní zboží. Odpověď byla hodnocena jako klíčová, a proto je tato možnost ohodnocena čtyřmi body. Dále může prodejce doporučit produkt bez otázek, ale jak již zaznělo, nemusí se trefit do představy zákazníka, tato možnost je ohodnocena pouze jedním bodem. Za nepřipustné byla označena možnost, kdy prodejce pouze ukáže sekci produktů, aby si zákazník prohlédl zboží sám, toto bylo hodnoceno za nula bodů.

Dále by měl prodejce zjišťovat potřeby, prezentovat produkt, měl by být příjemný, slušně oblečený a jeho prezentace produktu by měla zaujmout. Toto jsou všechna kritéria, která jsou hodnocena jedním bodem. V rámci nabídky je dalším klíčovým momentem nabídka více alternativ ke srovnání, toto je kritérium hodnocené za dva body, jelikož je žádoucí, aby zákazník měl možnost si vybrat. Kompletním cílem prodeje je mít tzv. tah na branku směrem k uzavření obchodu, a proto i tento přístup je hodnocen dvěma body.

Důležitou částí prodejního procesu pro zákazníka je vyzkoušení zboží. Prodejce by měl vybídnout zákazníka k vyzkoušení zboží, protože taková pobídka může velmi rychle produkt prodat, pokud bude zákazníkovi vyhovovat. Prodejce dostane tři body při takovém vybídnutí a za odnesení zboží do kabinky další dva body. Mezi kritéria patří i přítomnost prodejce u zkoušení, kdy se může stát, že zákazník potřebuje pomoci nebo poradit, což je jednání hodnocené za dva body. Prodejce by měl následně zjistit zpětnou vazbu zákazníka ve vztahu ke zboží, tzn. zjistit, jestli se zákazníkovi líbí, jestli se v něm cítí dobře, přičemž takový postup je hodnocen rovněž dvěma body. Dalším kritériem je vybídnutí zákazníka k vystoupení z kabinky při zkoušení zboží a komentování výhod produktů, toto je oboje hodnoceno po jednom bodu. Umění obhájení námítky je hodnoceno dvěma body, neboť jde o jednání, které je důležité jako přesvědčovací argument při prezentaci zboží.

Závěrečná část dotazů této kategorie se zaměřuje na jednání prodejce, kdy zákazníkovi přinese a doporučí jiné zboží, neboť prodejce by měl sám od sebe přinést další podobný produkt na vyzkoušení. Je vhodné, aby si zákazník vybíral mezi více možnostmi zboží, a tedy nepřemýšlel, jestli si zboží vůbec koupí. Toto je hodnoceno dvěma body. Pokud prodejce doporučil ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace, přinesl produkt do kombinace a přinesl doplněk ke zkoušenému zboží, mohl prodejce obdržet jeden bod za každý tento úkon. V návaznosti na uvedené je dotazování zaměřeno na to, zda se prodejce pokusil uzavřít obchod, což je důležité k úspěšnému dokončení prodejního procesu, a proto je takové jednání prodejce ohodnoceno dvěma body. Pokud se prodejce zeptal, jestli může odnést zboží k pokladně, dostal taktéž dva body.

Kategorie **ukončení a rozloučení** je zakončena dvěma způsoby – rozhodujícím faktorem je, zda mystery shopper nakoupí. Společnými otázkami je, zda a jak prodejce mystery shoppera seznámil s věrnostním programem, takové jeho jednání bylo hodnoceno dvěma body. Poděkování a rozloučení bylo bodováno vždy jedním bodem. U nenáкупní návštěvy přitom bylo podstatné, jestli se prodejce snažil přesvědčit mystery shoppera k uzavření obchodu i přes předcházející odmítnutí koupě, za což mohl prodejce v rámci hodnocení získat jeden bod. Poté mohl prodejce nabídnout rezervaci zboží, která je hodnocena taktéž jedním bodem, a posledním kritériem v tomto případě bylo, zda prodejce zůstal ve svém chování milý i poté, kdy nedošlo k nákupu. U nákupního scénáře se prodejce ptá, jestli chce zákazník platit kartou, nebo hotově, což je ohodnoceno jedním bodem. Dále by mělo být zákazníkovi nabídnuto založení věrnostní karty a zboží by měl prodejce podat zákazníkovi tak, že obejde pult a podá mu tašku, obojí je hodnoceno dvěma body.

Kategorie **závěr** hodnotí pouze zpětnou vazbu z mystery shoppingu, například jestli je pravděpodobnost, že by se mystery shopper vrátil, a jestli by na základě návštěvy prodejnu doporučil. Reakce na tyto dotazy jsou ve vztahu ohodnoceny dvěma body. Nakonec je návštěva ze strany mystery shoppera hodnocena obecně známkami jako výborně, velmi dobře, dobře, špatně a velmi špatně, přičemž každá tato známka má bodové ohodnocení od pěti bodů (pro nejlepší hodnocení) po jeden bod (při nejhorším hodnocení).

3.4 Vyhodnocení výzkumu

Tato podkapitola obsahuje již vlastní komentáře k výsledku mystery návštěv, které byly provedeny na pobočkách Podniku ABC v období 18. 11. 2019 až 20. 12. 2019, kdy byly uskutečněny v různých časech i dnech v pracovní době pobočky. Podkapitola je členěna podle formuláře pro zápis návštěvy mystery shoppingu a obsahuje informace získané z těchto vyplněných formulářů a rozhorů s mystery shoppery. Struktura tohoto hodnocení je rozdělena do pěti částí: prostředí, první dojem a oslovení, obsluha zákazníka, ukončení a rozloučení, závěr.

3.4.1 Hodnotící formulář – prostředí

Nejen projev a chování samotného prodejce ale i pocit zákazníka získaný během pobytu v pobočce je pro prodejní proces důležitý, podstatnou částí prodejního procesu je proto i prostředí, které může vůbec již na začátku určit, jestli zákazník projeví touhu se v pobočce alespoň porozhlédnout. Tato část hodnotí, jestli se prodejci dostatečně o prostředí prodejny starají.

Byla výloha prodejny čistá a upravená? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Působila výloha dojemem lákajícím ke vstupu? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Byla výloha dobře osvětlená? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Byl interiér prodejny čistý a upravený? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Hrála v prodejně hudba? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné? – toto kritérium bylo stejně jako ostatní kritéria v této sekci prostředí splněno na 100 %.

Celou tuto sekci lze komentovat způsobem, že nebylo třeba ji dále v této diplomové práci vyhodnocovat a komentovat, jelikož se evidentně v rámci fungování Podniku ABC jedná o naprosto bezproblémový bod, když všechny pobočky byly v tomto ohledu hodnoceny stejně dobře. Pro zajímavost bylo zjišťováno, jakým způsobem jsou výlohy a zbytek kritérií řešeny, což komentoval provozní ředitel až poté, co byly výsledky práce zpracovány.

Výlohy jsou podle provozního ředitele řešeny tak, že čistotu musí hlídat prodejci, stejně jako napravit případné nedostatky. Ovšem, také zboží ve výloze a jeho kombinace jsou plně v kompetenci prodejců. Vždy je nutné, aby byla vystavena aktuální kolekce, která je právě na trhu, musí zde být předepsané druhy produktů, ale kombinace a další styling jsou pouze v rukou prodejce. Aby nedocházelo k různým designovým nedostatkům v rámci vkusu, prodejci po nachystání výlohy tuto výlohu vyfotí a zašlou na určenou adresu, kde vizážisté posoudí, zda je vystavované zboží vkusně kombinováno. Zároveň pokud prodejci potřebují poradit, co vystavit do výlohy a jakým způsobem, mohou se poradit rovněž s vizážistou.

Dále, například hudba dokreslující atmosféru prodejny je řešena hudební smyčkou, kterou dodá podnik, nábytek a osvětlení je řešeno designem pobočky, toto prodejci neovlivňují, k tomu dochází pouze v případě, když se něco rozbije. Čistotu zajišťují prodejci na pobočce sami a toto je řešeno formou služeb.

3.4.2 Hodnotící formulář – první dojem a oslovení

První dojem je klíčový, může rozhodnout o možné koupi, a v tomto případě je míněn první dojem při setkání s prodejcem, který je důležitým faktorem prodejního procesu. Záleží na schopnostech prodejce, zda dokáže zákazníka přimět ke koupi. Níže uvedené body jsou zaměřené na hodnocení těchto kritérií.

Jak na Vás prodejce působil? – toto kritérium zahrnovalo 3 možnosti, za které bylo možné obdržet v rámci hodnocení bodové hodnocení. Buď byl prodejce pozitivně naladěný a ochotný pomoci, nebo byl hodnocen neutrálně, nebo byl unavený a bez zájmu. Toto kritérium bylo hodnoceno průměrně 3,8 body z 5 možných, kdy nejvíce v tomto ohledu ztratila Pobočka B, jelikož ve 4 případech prodejci získali 0 bodů. Hodnocení 3 body bylo zaznamenáno ve třetině případů ze všech mystery shoppingů.

Jaká byla situace v prodejně při vstupu? – i toto kritérium nabízelo 3 možnosti, za které bylo možné dostat bodové hodnocení. Buď stál alespoň jeden prodejce v přední části prodejny, či se věnoval jinému zákazníkovi, nebo stáli prodejci za pokladnou a nevěnovali se jiným zákazníkům, nebo se personál věnoval nepracovním záležitostem. Maximální možné bodové hodnocení činilo 3 body. Odpovědi na uvedenou otázku byly hodnoceny v průměru za 1,8 bodu, což bylo opět způsobeno hlavně chybami prodejců Pobočky B.

Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu? – u této otázky bylo možné získat 2 body. Odpovědi na tuto otázku byly hodnoceny průměrným hodnocením za 1,6 bodu. V tomto případě excelovaly Pobočka A a Pobočka C, které získaly plný počet bodů.

Jak vypadal pozdrav? – toto kritérium nabízelo 3 možnosti hodnocení, za které bylo možné získat bodové hodnocení. Buď se prodejce na mystery shoppera usmál, nebo byl proveden oční kontakt, nebo obojí. Maximální počet bodů v rámci této otázky byl 3 body a průměrným hodnocením bylo 2,3 bodu. Opět bez chyby bylo hodnocení Pobočky A a Pobočky C.

Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně? – zde bylo zjišťováno, jaký první dojem získali mystery shopperi v prodejně. Maximálně bylo možné získat 1 bod a průměrným hodnocením bylo 0,7 bodu. Opět bez chyby bylo hodnocení Pobočky A i Pobočky C.

Oslovil Vás prodejce jako první? – důležitým kritériem je oslovení zákazníka, jelikož je to začátek kontaktu v prodejním procesu. Maximálně bylo možné získat 2 body a průměrným hodnocením bylo 1,4 bodu. Bez chyby bylo hodnocení Pobočky A, ale v případě Prodejce 9 u Pobočky C bylo hodnocení dvakrát za 0 bodů. U Pobočky B prodejci oslovili pouze 4 mystery shoppery.

Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny? – na čase oslovení záleží, proto bylo toto kritérium vysoce bodově hodnoceno. Maximálním hodnocením byly 4 body a průměrným hodnocením byly 2 body. Pobočka A měla hodnocení bez problému, ale zbývající pobočky byly v tomto hodnocení problémové.

Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny? – toto kritérium znamenalo delší časový rámec pro oslovení ze strany prodejce. Pokud prodejce nestihl oslovit mystery shoppera do 60 vteřin, mohl tak učinit v delším časovém horizontu 2 minut. Zde bylo možné maximálně získat 2 body a průměrným hodnocením bylo 1,4 bodu. Hodnocení bylo horší převážně kvůli výsledku Pobočky B.

Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou? – otázka měla maximální bodovou hranici stanovenou 1 bodem, průměrným hodnocením bylo 0,6 bodu. V 16-ti případech bylo hodnocení 0 bodů, jednou u Prodejce 2, 10, 11 a 12, poté dvakrát u Prodejce 7, 8 a 9 a následně třikrát u Prodejce 5 a 6.

Tato sekce nebyla těžká pro Pobočku A, nejhůře skončila Pobočka B, která nemá v tomto směru téměř žádné dobré hodnocení. Problematickým bodem byla oproti požadovanému standardu situace na pobočkách v okamžiku vstupu mystery shopperů, tzn. situace ohledně toho, kde se prodejci nacházeli a čím se zabývali. Dále v rámci hodnocení prodejci působili neutrálně, což by ovšem mohlo být vynahrazeno aktivitou, která by toto mohla vylepšit. Problematické bylo oslovování zákazníka, z hlediska jeho včasnosti a jeho správnosti. V zásadě pak platilo, že kromě Pobočky B byly ostatní pobočky hodnoceny skvěle.

3.4.3 Hodnotící formulář – obsluha zákazníka

Péče o zákazníka je významnou částí prodejního procesu, důležité je zjistit potřeby zákazníka, postarat se o zákazníka a pečovat o něj tak, že nebude mít jinou možnost než si zakoupit nabízené zboží. Zde jsou hodnocena kritéria, která hodnotí obsluhu zákazníka, v tomto případě mystery shoppera.

Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte? – toto kritérium obsahovalo 3 možnosti, za které bylo možné získat bodové hodnocení. Buď se prodejce zeptal, jak by měl produkt vypadat, nebo doporučil produkt bez pokládání otázek, nebo ukázal sekci produktů a vybídl mystery shoppera k porozhlédnutí. Toto kritérium je hodnoceno průměrně 2,6 body ze 4 možných. Nejvyšší ztráta bodů byla způsobena Pobočkou B, u které dokonce ve 2 případech prodejce vybídl mystery shoppera k porozhlédnutí.

Zjišťoval prodejce potřeby? – kritérium umožnilo získat 1 bod a průměrné hodnocení činilo 0,6 bodu. Celkem 16 mystery návštěv bylo hodnoceno za 0 bodů.

Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání? – kritérium umožnilo získat 2 body a průměrné hodnocení činilo 1,3 body. Celkem 12 mystery návštěv bylo hodnoceno za 0 bodů a všechny tyto návštěvy se týkaly Pobočky B.

Prezentoval prodejce produkt? – toto kritérium bylo v této sekci splněno na 100 %, takže není komentováno dále.

Zaujala Vás prezentace produktu? – kritérium umožnilo získat 1 bod a průměrné hodnocení činilo 0,6 bodu. Celkem 16 mystery návštěv bylo hodnoceno za 0 bodů. Všichni prodejci Pobočky B přitom v rámci tohoto kritéria získali 0 bodů.

Byl prodejce během rozhovoru příjemný? – kritérium umožnilo získat 1 bod a průměrně bylo hodnoceno za 0,8 bodu. V této otázce byli Prodejce 5 a 8 hodnoceni za 0 bodů, Prodejce 6 získal pouze 1 bod a Prodejce 7 dostal 2 body.

Byl prodejce slušně oblečený? – toto kritérium bylo v této sekci splněno na 100 %, takže není komentováno dále.

Měl prodejce „tah na branku“? – kritérium umožnilo získat 2 body a průměrné hodnocení činilo 0,9 bodu. Toto kritérium je podstatné z hlediska dokončení uzavření obchodu. V 19-ti případech bylo bohužel chybováno. Zcela chybovali prodejci Pobočky B, prodejci Pobočky A chybovali ve 2 případech a prodejci Pobočky C chybovali pětkrát.

Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží? – toto kritérium bylo v této sekci splněno na 100 %, takže není komentováno dále.

Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky? – toto kritérium bylo v této sekci splněno na 100 %, takže není komentováno dále.

Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku? – toto kritérium bylo v této sekci splněno na 100 %, takže není komentováno dále.

Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte? – toto kritérium bylo v této sekci splněno na 100 %, takže není komentováno dále.

Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a? – v rámci tohoto kritéria bylo možné získat 1 bod. Průměrné hodnocení činilo 0,7 bodu, přičemž méně, než třetina mystery shopperů hodnotila naplnění tohoto kritéria negativně.

Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl? – kritérium umožnilo získat 1 bod a průměrně hodnocení činilo 0,7 bodu. V případě tohoto kritéria došlo ze strany prodejců k pochybení v 11-ti případech mystery shoppingů. K jednomu pochybení došlo u prodejce na Pobočce C, ke zbývajícím pochybením došlo na Pobočce B.

Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku? – toto kritérium bylo v této sekci splněno na 100 %, takže není komentováno dále.

Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení? – kritérium umožnilo získat maximálně 2 body a průměrně bylo dosaženo hodnocení 1,2 body. Pobočka B nezískala v rámci tohoto hodnotícího kritéria ani 1 bod. Pobočka C chybovala dvakrát.

Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace? – kritérium umožnilo získat 1 bod. Průměrně bylo dosaženo hodnocení 0,6 bodu, kdy Pobočka B vůbec produkty nedoporučila ani v 1 případě a Pobočka C produkt nedoporučila ve 3 případech.

Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení? – kritérium umožnilo získat 1 bod a průměrně hodnocení činilo 0,6 bodu. Prodejci Pobočky B nepřinesli k vyzkoušení produkty vhodné ke kombinaci ani v 1 případě. Prodejci Pobočky C k vyzkoušení produkty vhodné ke kombinaci nepřinesli celkem ve 4 případech.

Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží? – kritérium umožnilo získat 1 bod a průměrně bylo dosaženo hodnocení 0,6 bodu. Prodejci Pobočky B vůbec doplňky ke zkoušenému zboží nepřinesli, a to ani v 1 případě. Prodejci Pobočky C doplněk ke zkoušenému produktu nepřinesli celkem ve 4 případech.

Pokusil se prodejce uzavřít obchod? – kritérium umožnilo získat 2 body a průměrně bylo dosaženo hodnocení 1,2 bodu. Pobočka B získala pouze 2 body a Pobočka C chybovala třikrát.

Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně? – kritérium umožnilo získat 2 body a průměrně bylo dosaženo hodnocení 1,1 body, kdy Pobočka B nezískala ani 1 bod a Pobočka C chybovala čtyřikrát.

Toto byla nejobsáhlejší sekce celého dotazníkového archu. V rámci této sekce hodnocení Pobočka A téměř u mystery shopperů nechybovala. Prodejce Pobočky B nelze v podstatě brát vůbec v potaz, jelikož dobrého hodnocení bylo dosaženo jenom v případě několika otázek. Z hlediska hodnocení v rámci této sekce lze u Pobočky C shledat prostor pro zlepšení.

Obecně byly ve všech případech velmi dobře hodnoceny postupy prodejců týkající se nabídky vyzkoušení produktu v kabině, odnosu zboží do kabinky, přítomnost prodejce u zkoušení a otázka položená mystery shopperovi, zda se mu/jí zkoušené zboží líbí.

Kromě Pobočky A se naopak nejvíce chybovalo v případě otázek týkajících se fází prodejního procesu, které se týkaly jednání probíhajícího v kabinkách, kdy měl prodejce nabízet další produkty. Jednak měly být nabízeny další produkty jako alternativy ke zkoušenému zboží, poté produkty vhodné do kombinace se zkoušeným zbožím, a konečně také doplňky ke zkoušenému zboží. V případě Pobočky C došlo často k pochybení, kdy nepadla otázka, jestli může prodejce odnést zboží na pokladnu.

3.4.4 Hodnotící formulář – ukončení a rozloučení

Níže uvedená kritéria lze rozdělit do dvou částí podle toho, jestli se jedná o nákupní návštěvu, nebo ne. Nejdříve je hodnocena nenákupní návštěva a poté je hodnocena nákupní návštěva. Tato kritéria hodnotí závěr prodejního procesu.

Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 20 mystery shoppingů a průměrně bylo v rámci tohoto kritéria dosaženo hodnocení 0,7 body. V tomto případě se o uvedené průměrné hodnocení nejvíce „zasloužila“ Pobočka B, která při hodnocení nezískala ani 1 bod.

Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 20 mystery shoppingů. Průměrně bylo při hodnocení dosaženo 0,5 body. To znamená, že deset mystery shopperů neobdrželo nabídku na rezervaci zboží. Uvedené se týkalo hlavně prodejců Pobočky B a třech případů mystery shopperů Pobočky C.

Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 20 mystery shoppingů a průměrně bylo dosaženo hodnocení jeden bod, což znamená úspěšnost 100 %.

Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu? – kritérium umožnilo získat 2 body, kdy se započítávalo pouze 20 mystery shoppingů. Průměrně bylo toto kritérium hodnoceno 0,7 body. Pobočka B a Pobočka C získaly pouze 2 body. Pobočka A získala maximum možných bodů.

Poděkoval Vám prodejce za návštěvu? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 20 mystery shoppingů a bylo dosaženo průměrného hodnocení 0,7 body. Zde byly Pobočky A a Pobočka C bezchybné. Pobočka B získala kladné hodnocení pouze od jednoho mystery shoppera.

Rozloučil se s Vámi prodejce? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 20 mystery shoppingů. V rámci tohoto kritéria byla dosaženo průměrného hodnocení 1,0 bodu, což znamená úspěšnost 100 %.

Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou? – kritérium umožnilo získat 1 bod, přičemž se započítávalo pouze 16 mystery shoppingů. V rámci tohoto kritéria bylo průměrně dosaženo hodnocení 0,4 bodu. Kladné bodové hodnocení získala u tohoto kritéria pouze Pobočka A, a v jednom případě Prodejce 11 působící na Pobočce C.

Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 16 mystery shoppingů. Průměrně bylo v rámci tohoto kritéria dosaženo hodnocení 0,6 bodu. Příslušná nabídka založení věrnostní karty nebyla ani jednou učiněna v případě Pobočky B a v jednom případě nebyla učiněna v rámci Pobočky C, kde chyboval Prodejce 11.

Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 16 mystery shoppingů. Průměrně bylo kritérium hodnoceno 1,0 bodem, což znamená úspěšnost 100 %.

Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu? – kritérium umožnilo získat 2 body, kdy se započítávalo pouze 16 mystery shoppingů. V rámci tohoto kritéria bylo průměrně dosaženo hodnocení 1,4 bodu. U tohoto kritéria byla negativně hodnocena pouze Pobočka B.

Poděkoval Vám prodejce za návštěvu? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 16 mystery shoppingů a bylo dosaženo průměrného hodnocení 0,8 body. Toto bylo kritérium, kde dokonce i Pobočka B získala polovinu možných bodů, což znamená, že 3 mystery shopperi poděkování slyšeli, a 3 ne.

Rozloučil se s Vámi prodejce? – kritérium umožnilo získat 1 bod, kdy se započítávalo pouze 16 mystery shoppingů a průměrně bylo dosaženo hodnocení 1,0 bodu, což znamená úspěšnost 100 %.

Tato sekce posuzovala dvě různé možné varianty zakončení návštěvy mystery shoppera. V případě tzv. nákupních návštěv nebylo téměř chybováno (pokud nebude zahrnována Pobočka B). Významnější problém byl zjištěn pouze v hodnocení otázky na platbu kartou, nebo platbou hotově. V tomto případě je z lidského pohledu pochopitelné, že když zákazník vytáhne platební kartu, bude chtít pravděpodobně platit platební kartou. Na druhou stranu, toto kritérium bylo zahrnuto do hodnocení přímo na základě požadavku Podniku ABC.

U nenáкупních návštěv byla největším problémem posuzovaných poboček Podniku ABC, kromě Pobočky A, skutečnost, že prodejci nezmiňovali věrnostní program podniku. Špatně fungovala i nabídka rezervace zboží, která by přitom měla být snadno bezproblémová. Systém rezervace zboží pro zákazníka na dobu 24 hodin, případně i na delší dobu dohodnutou se zákazníkem, podnik totiž v podstatě nic nestojí, a přitom efektivně umožňuje ovlivnit rozhodnutí zákazníka, zda si rezervované zboží koupí, a to již samotným faktem, že si je rezervoval.

3.4.5 Hodnoticí formulář – závěr

Níže jsou v krátkosti uvedena kritéria, která obecně hodnotí mystery návštěvu, kdy je zjišťována zpětná vazba. Toto hodnocení ve formuláři je poté slovně komentováno v polostrukturovaných rozhovorech, ty jsou rozebrány u hodnocení jednotlivých prodejců.

Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a? – kritérium umožnilo získat 2 body a průměrně bylo dosaženo hodnocení 1,4 bodu. Plné hodnocení získala Pobočka A a Pobočka C. Pobočka B získala 4 body dohromady, což znamená, že 2 mystery shoppingy byly hodnoceny úspěšně.

Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále? – kritérium umožnilo získat 2 body a průměrně bylo dosaženo hodnocení 1,3 bodu. Plné hodnocení získala Pobočka A a Pobočka C.

Jak hodnotíte návštěvu? – kritérium umožnilo získat 5 bodů a průměrně bylo dosaženo hodnocení 3,4 bodu. U tohoto kritéria bylo pouze 9 mystery shoppingů hodnoceno maximálním počtem bodů, poté 12 mystery návštěv získalo hodnocení 4 body. Třemi body bylo hodnoceno pět mystery shoppingů. Následně 2 body získalo 6 mystery návštěv a ve všech těchto případech se jednalo o Pobočku B. Rovněž nejhoršího hodnocení bylo dosaženo jen u Pobočky B, konkrétně se jednalo o 4 mystery shoppingy.

Při hodnocení této závěrečné sekce lze shrnout, že je velmi pozitivní, že by se mystery shoppeři v principu chtěli do obchodů Podniku ABC vrátit, a to včetně dalšího doporučení Podniku ABC, resp. jeho obchodů. Uvažována však není Pobočka B, a to vzhledem k vysokému počtu chybovosti v prodejním procesu. Fungování Pobočky B lze hodnotit za špatné a mystery shoppeři by ji nemohli doporučit v žádném ohledu. Rovněž hodnocení průběhu jednotlivých mystery shoppingů je obecně velmi dobré, avšak, do takového hodnocení není zahrnuta Pobočka B.

3.5 Hodnocení poboček a jednotlivých prodejců

V hodnocení jednotlivých poboček a prodejců bylo zvažováno to, jak si navzájem subjekty vedou. V přímém kontaktu se zákazníkem vždy záleží na tom, jak je zákazník spokojen, toto může ovlivnit hlavně prodejce, kdy záleží na jeho přístupu. Níže jsou vyhodnocováni prodejci jako takoví a taktéž jsou vyhodnocovány pobočky, jejichž úspěch je odvislý právě na úspěchu prodejce.

3.5.1 Hodnocení poboček

Níže jsou vyhodnoceny pobočky a jejich výsledky. Na Pobočce A pracují Prodejci 1 až 4, na Pobočce B jsou Prodejci 5 až 8 a na poslední Pobočce C působí Prodejci 9 až 12. Pobočky jsou komentovány nejdříve samostatně, dále je komentováno, jak byli na pobočkách hodnoceni jednotliví prodejci, dále je řešeno, kde jsou problematické body, co je v pořádku apod. Poté jsou v této podkapitole jednotlivé pobočky porovnány, když došlo k přímé komparaci výsledků.

Pobočka A

Tato pobočka skončila v rámci hodnocení jednoznačně nejlépe mezi všemi zkoumanými pobočkami. Průměrně všichni prodejci získali v rámci hodnocení 82,7 bodů z 84 možných bodů. Výsledek hodnocení je považován za velmi zdařilý, jelikož byly identifikovány pouze

drobné chyby v prodejním procesu. U Prodejce 1 došlo ke ztrátě bodů pouze při hodnocení návštěvy, u Prodejce 2 nebyl jednou nikdo z prodejců v první polovině pobočky, a to stejné platí pro Prodejce 3. Prodejce 2 navíc v jednom případě neoslovil mystery shoppera otevřenou otázkou a neměl tah na branku. Tah na branku neměl v jednom případě i Prodejce 3.

Na základě provedeného zkoumání a hodnocení lze Pobočku A hodnotit jako výrazně stabilní, kdy z 12 návštěv bylo dosaženo plného počtu bodů u prodejců v pěti případech, toto je pozitivní výsledek. Pobočka nejvíce ztrácí body v poslední otázce při hodnocení návštěvy. Ostatní kritéria znamenala pouze drobnou ztrátu bodů, což je pro pobočku pozitivní. Jednalo se o nejlepší výsledky v rámci zkoumání.

Pobočka B

Tato pobočka skončila v rámci hodnocení jednoznačně nejhůře mezi všemi zkoumanými pobočkami. Průměrně všichni prodejci získali v rámci hodnocení 34,3 bodů z 84 možných bodů. Tento výsledek rozhodně nelze považovat za uspokojivý, jelikož prodejci nedosáhli průměrně ani poloviny možných bodů, navíc 10 bodů bylo získáno v kritériích ohledně prostředí. Jinými slovy prodejní proces nebyl řádně naplněn a zjištěné nedostatky se týkaly právě a jenom průběhu prodejního procesu. Velmi špatně byl hodnocen tzv. první dojem, kdy nejvíce bodů v této oblasti získal Prodejce 8, avšak ani toto není výsledek, který by se dal považovat za uspokojivý.

V případě vlastní obsluhy zákazníka je problematickým bodem fungování Pobočky B nedostatečná analýza potřeb zákazníka ze strany prodejců. Prodejci sice v každém případě prezentovali produkt, ale bez provedení analýzy potřeb zákazníka si nemohli být jistí, že právě zboží, které prezentují, je zbožím, které mystery shopper hledá. Jednalo se tedy o prezentaci produktu založeném na zcela nahodilé volbě produktu. Navíc většinou platilo, že prezentace ze strany prodejců mystery shoppery nezaula. Prodejci pobočky byli slušně oblečení, ale neměli ani v jednom případě tah na branku. Velmi dobře lze u této pobočky hodnotit postupy zahrnující vybídnutí k vyzkoušení zboží, odnesení zboží do kabinky, přítomnost prodejce v průběhu zkoušení zboží a kladení dotazu, zda se mystery shopperovi líbí zkoušené zboží, či jak se v něm cítí.

Dalším problematickým bodem identifikovaným v rámci provedeného zkoumání je, že pouze ve třech případech byl mystery shopper vyzván k tomu, aby vystoupil z kabinky. Pouze ve dvou případech byly komentovány výhody produktu; prodejce dokázal reagovat na námitku mystery shoppera i zodpovědět otázku týkající se předmětného produktu. Zbývající kritéria pod čísly 33 až 38 byla vyhodnocena jako silně nevyhovující, když prodejci dohromady získali pouze dva body.

V rámci fáze ukončení získali všichni prodejci všechny možné body u kritéria rozloučení u nákupních i nenákupních návštěv. V případech, kdy byly návštěvy nenákupními, zůstal prodejce vždy milý, což lze hodnotit pozitivně. Nicméně, v případě nenákupních návštěv toto byly v podstatě jediné případy, kdy byly prodejci bodově hodnoceni, zbytek kritérií byl hodnocen značně negativně.

U nákupních návštěv lze kladně hodnotit kromě rozloučení pouze to, že prodejce při nákupu předal tašku mystery shopperovi vedle pultu tak, jak se správně dle požadavků vedení Podniku ABC má. Z pohledu poděkování u nákupních i nenákupních návštěv lze konstatovat, že prodejci poděkovali pouze ve třech případech.

Závěrečné hodnocení je v případě Pobočky B velmi špatné, jelikož by se mystery shopper byl ochoten vrátit do pobočky jako zákazník pouze ve dvou případech. Navíc nikdo z mystery shopperů by pobočku nedoporučil dále. Hodnocení návštěvy bylo takové, že pouze dva mystery

shoppeři označili, že byla návštěva dobrá, v šesti případech bylo hodnocení špatné a ve čtyřech případech dokonce velmi špatné. Uvedené hodnocení znamená, že Pobočka B byla hodnocena nejhůře ze všech poboček.

Pobočka C

Tato pobočka byla mezi ostatními zkoumanými pobočkami hodnocena na „prostředním“. Průměrně všichni prodejci získali v rámci hodnocení 71,3 bodů z 84 možných bodů. Tato bodová hranice je v principu přijatelná, pokud by se čísla převedla na procentuální podíl, prodejci získali téměř 87 % bodů. Toto lze hodnotit pozitivně, navíc žádnou z oblastí nelze u této pobočky označit za problematickou.

Kategorie prostředí není v rámci hodnocení dále zvažována, protože pobočka obdržela plný počet bodů, ostatně, stejně jako všechny ostatní hodnocené pobočky. Při hodnocení prvního dojmu působil příslušný prodejce celkem v pěti případech neutrálně. V případě ostatních mystery shoppingů získali prodejci plný počet bodů. Situace na pobočce byla v pěti případech taková, že prodejci se nacházeli u pokladny a nevěnovali se zákazníkům. Výborně je u této pobočky hodnocen pozdrav po vstupu, a to, jak pozdrav vypadal. Současně se mystery shoppeři cítili v prodejně příjemně a personálem vítáni.

Při hodnocení kritéria oslovení ze strany prodejců do určitého časového limitu a prostřednictvím otevřené otázky pouze Prodejce 9 neoslovil mystery shoppera jako prvního, díky tomu došlo ke ztrátě bodů při hodnocení tohoto kritéria. Ve zbývajících případech byli mystery shoppeři prodejcem osloveni, ve čtyřech případech však došlo k oslovení mystery shoppera až v rozmezí od 60 vteřin do 120 vteřin. Dále, kromě Prodejce 9 nebyly tři mystery shoppingy započaty otevřenou otázkou ze strany prodejce.

Zjištění potřeb v této pobočce neproběhlo ve čtyřech případech, když prodejce začal rovnou mystery shopperům nabízet zboží. Všichni prodejci nabídli více alternativ ke srovnání a prezentovali zboží, prezentace však nezaujala pět mystery shopperů. Dobře lze hodnotit, že byli všichni prodejci příjemní a vhodně oblečení, nicméně pouze v sedmi případech měl prodejce z pohledu mystery shopperů tah na branku.

Velmi dobře lze u této pobočky hodnotit kritéria vybídnutí k vyzkoušení zboží, odnesení zboží do kabinky, přítomnost prodejce v průběhu zkoušení zboží a položení otázky, zda se mystery shopperovi zkušební zboží líbí či jak se v něm cítí. Prodejci nevyzvali mystery shoppera k vystoupení z kabinky pouze ve dvou případech a jen v jednom případě nebyly komentovány výhody zboží. Ve všech případech však bylo ohodnoceno maximálním možným bodový hodnocením vypořádání se s námitkou ve vztahu ke zboží či otázka týkající se předmětného zboží.

Další hodnotící kritéria týkající se obsluhy zákazníka byla v převážné míře splněna. Nicméně, v případě každého hodnotícího kritéria byly zjištěny drobné nedostatky. Ve dvou případech prodejce nepřinesl, resp. nenabídl mystery shopperovi na vyzkoušení podobný produkt. Ve třech případech prodejce nedoporučil mystery shopperovi ke zkoušení zboží jiné produkty do kombinace a ve čtyřech případech prodejce nepřinesl mystery shopperovi další produkt do kombinace k vyzkoušení. Doplněk ke zkušebnímu produktu nebyl ze strany prodejců přinesen ve třech případech a prodejce se nepokusil uzavřít obchod rovněž ve třech případech, z toho ve dvou případech se jednalo o Prodejce 11. Ve čtyřech případech se prodejce nezeptal mystery shoppera, zda mu může odnést zboží k pokladně.

V případě celkem sedmi návštěv nedošlo k nákupu a ve všech těchto případech se prodejci sice vždy pokoušeli přesvědčit k nákupu, ale rezervaci zboží nabídli pouze ve čtyřech případech. Pozitivně lze hodnotit, že prodejce zůstal milý vždy i v případě odmítnutí okamžitého nákupu

a že vždy poděkoval za návštěvu a rozloučil se. V případě nenákupních návštěv byl pouze jednou představen věrnostní program. V případě nákupní návštěvy bylo identifikováno pochybení v případě dotazu na platbu, kdy pouze Prodejce 11 se dotázal, jakým způsobem bude mystery shopper platit. V jednom případě Prodejce 11 nenabídl založení věrnostní karty. Zbývá hodnocení v rámci této sekce vedle k získání plného počtu bodů.

Závěrečné hodnocení návštěv v této pobočce ukázalo, že by se mystery shopperi rádi do prodejny vrátili jako zákazníci, dokonce by i pobočku dále na základě provedené návštěvy doporučili. Návštěva však byla hodnocena většinou jako velmi dobrá, a to v sedmi případech. Pouze ve dvou případech byl mystery shopping dle hodnotícího výborný. Dva mystery shopperi hodnotili návštěvu za dobrou s hodnocením za tři body.

Porovnání poboček

Obecně lze říci, že mystery shopperi byli spokojeni s nákupy v Pobočce A a v Pobočce C. Každá hodnocená pobočka vykazovala rozdíly ve fungování a prodejci měli značně odlišná hodnocení. Pobočka A skončila jednoznačně nejlépe mezi všemi zkoumanými pobočkami, průměrně všichni prodejci získali 82,7 bodů z 84 možných bodů. Výsledek je třeba považovat za velmi uspokojivý, protože nezískání plného počtu bodů bylo dáno pouze drobnými chybami v prodejním procesu. Pobočka B naopak skončila v rámci hodnocení jednoznačně nejhůře mezi všemi zkoumanými pobočkami, když všichni prodejci průměrně získali 34,3 bodů z 84 možných bodů. Tento výsledek rozhodně nelze považovat za akceptovatelný, jelikož prodejci nedosáhli průměrně ani poloviny možných bodů. Nadto bylo v rámci hodnocení 10 bodů získáno v rámci hodnocení kritéria prostředí; jinými slovy prodejní proces nebyl řádně naplněn a vykazoval značné nedostatky. Pobočka C skončila jednoznačně na prostředním místě mezi zkoumanými pobočkami, průměrně všichni prodejci získali 71,3 bodů z 84 možných bodů. Tato bodová hranice je v principu přijatelná a lze ji hodnotit pozitivně, navíc žádnou z oblastí nelze u této pobočky označit za problematickou.

Je evidentní, že kvalita prodejního procesu se u jednotlivých hodnocených poboček výrazně liší. Respektive v rámci hodnotícího kritéria prostředí je výsledek hodnocení poboček stejný, ale v rámci hodnocení dalších kritérií jako je první dojem a obsluhy zákazníka, je výsledek hodnocení poboček značně odlišný. V případě Pobočky A v podstatě ani nelze shledat nedostatky, neboť v případě této pobočky v principu žádné zjištěny. Proti tomu však Pobočka B pokulhává ve všech ohledech a je nutné, aby došlo k revizi celého prodejního procesu a jednotlivých prodejců jako takových. Pobočku C lze hodnotit nepochybně výrazně pozitivněji než Pobočku B, ale i v případě této pobočky byly zjištěny nedostatky, na jejichž odstranění je třeba pracovat.

Na základě provedeného hodnocení je dále evidentní, že Pobočka A ve zkoumaných kritériích výrazně stabilní, kdy z dvanácti případů hodnotících návštěv bylo dosaženo maximálního hodnocení, resp. plného počtu bodů, v pěti případech, což je pozitivní výsledek. Tato pobočka ztratila nejvíce bodů v rámci poslední otázky zaměřené na hodnocení návštěvy. V případě Pobočky B je v rámci obsluhy zákazníka problematickým bodem způsob provedení, resp. neprovedení analýzy potřeb zákazníka. Uvedená analýza potřeb zákazníka nebyla totiž vůbec prováděna. Prodejci sice v každém případě prezentovali produkt, ale při prezentaci si nemohli být jistí, že právě zboží, které prezentují, je zbožím, které mystery shopper hledá. Jednalo se tedy o prezentaci založenou na zcela nahodilém rozhodnutí prodejce ohledně toho, které zboží bude prezentovat. Nehledě na uvedené, mystery shopperi nebyli prezentací zaujati. V případě Pobočky C neproběhla analýza potřeb zákazníka ve čtyřech případech a prodejce přímo začal mystery shopperům nabízet zboží. Všichni prodejci sice prezentovali zboží a nabídli více alternativ ke srovnání, ale jejich prezentace nezaujala pět mystery shopperů.

V případě všech poboček lze velmi dobře hodnotit kritéria vybídnutí k vyzkoušení zboží, odnesení zboží do kabinky, přítomnost prodejce v průběhu zkoušení zboží a položení dotazu, zda se mystery shopperovi zkoušené zboží líbí či jak se v něm cítí. U Pobočky B a Pobočky C byla problematicky hodnocena kritéria navazující na vystoupení zákazníka ze zkušební kabinky až po otázku, zda má prodejce odnést produkt k pokladně. Zde skončila Pobočka B výrazně hůře než ostatní, naopak Pobočka C ve většině případů stanovená kritéria splnila.

V rámci hodnocení ukončení byly získány všechny možné body ze strany všech prodejců všech poboček v případě kritéria rozloučení u nákupních i nenákupních návštěv, ale v případě kritéria poděkování došlo k tomu, že se ho všem mystery shopperům dostalo pouze na Pobočce A a na Pobočce C. Na Pobočce B poděkování proběhlo pouze u tří případů. Pozitivně lze u všech poboček hodnotit, že prodejci zůstali milí po odmítnutí u nenákupních návštěv a že prodejci v případě nákupních návštěv po nákupu podali mystery shopperovi správně tašku se zakoupeným zbožím. Zbytek kritérií byl v rámci ukončení a rozloučení hodnocen velmi špatně u Pobočky B, Pobočka A neměla v tomto ohledu žádný problém a Pobočka C chybovala ve vztahu k dotazu na způsob placení a dále v případě představení věrnostního programu u nenákupních návštěv.

Závěrečná sekce je téměř dokonale hodnocena v případě Pobočky A, Pobočka C byla v rámci závěrečné sekce hodnocena mírně problematicky v případě celkového hodnocení návštěvy. Pobočka B pak měla v rámci závěrečné sekce hodnocení velmi špatné hodnocení. Hodnocení návštěvy Pobočky B bylo takové, že dva mystery shopperi uvedli, že návštěva byla dobrá, v šesti případech mystery shopperi uvedli, že byla špatná, a ve čtyřech dokonce, že byla velmi špatná. Uvedené představuje nejhorší hodnocení ze všech poboček.

3.5.2 Hodnocení prodejců

Níže jsou hodnoceni jednotliví prodejci, kteří pracují na pobočkách, pro lepší orientaci byly mystery shoppingy seřazeny tak, že Prodejce 1 byl hodnocen v mystery shoppingu 1 až 3 (MS 1 až MS 3) apod. U prodejců jsou hodnoceny výsledky, které byly zaznamenány do formuláře o mystery shoppingu, dále jsou komentovány i rozhovory, které byly provedeny se všemi mystery shoppery, jejichž výsledky nebyly jinde zpracovány.

Prodejce 1

Prodejce 1 musí být hodnocen jedinečně jako bezproblémový, jelikož získal při mystery shoppingu významný počet bodů. V jeho případě došlo ke ztrátě pouze jednoho bodu z možného maxima všech možných bodů ze všech návštěv. Prodejce 1 byl o bod méně hodnocen u MS 3 v případě otázky týkající se hodnocení návštěvy. Tomuto prodejci tedy nelze v principu ani dát žádné doporučení ke zlepšení kromě toho, aby si udržel svou úroveň a zdokonaloval se v existujících dovednostech tam, kde to je ještě možné.

Mystery shopperi v rozhovoru uvedli, že se cítili při návštěvě velmi příjemně a prodejce je zaujal svou péčí, což bylo hodnoceno velmi pozitivně. Mystery shopperi byli uvítáni hned u vchodu přímým pozdravem od prodejce, který na ně s pohledem ještě kývl. V případě MS 1 byl prodejce u pokladny a MS 1 pozdravil jiný prodejce, v případě MS 2 se prodejce věnoval jinému zákazníkovi a v případě MS 3 prodejce urovnával vystavené zboží. Poptávaným zbožím byly dvakrát šaty a jednou se jednalo o sako. Prodejce působil pohotově a starostlivě a mystery shoppery oslovil otevřenou otázkou.

Prodejce při představování produktů i při prodejní argumentaci využíval vhodných slovních obrátů a věcných důvodů. Jednalo se o argument kvality látky, vhodného střihu, jednoduché péče o produkty, kombinovatelnost artiklů apod. Prodejce k šatům doporučoval saka, pásky,

případně šátky, které by dle něj byly vhodným doplňkem. Mystery shoppeři měli vždy možnost vybrat si z více produktů, které prodejce přinesl, tyto bylo možné si vyzkoušet a prodejce se jim po celou dobu věnoval. Pouze v případě MS 2 se stalo, že se prodejce při zkoušení zboží na chvíli vzdálil, jelikož přišel na pobočku jiný zákazník a druhý přítomný prodejce se rovněž věnoval zákazníkovi. V takovém případě se prodejce zdvořile omluvil s tím, že se na chvíli vzdálí a poté zase přijde. Mystery shopper byl sám bez prodejce přibližně tři minuty, což mystery shopper nevnímal nijak negativně, jelikož se jednalo o relevantní úkol prodejce. Navíc bylo možné si v tu dobu vyzkoušet nějaký další produkt.

Prodejce je tedy hodnocen jako starostlivý, hodnotícím se líbilo, že působí nenuceně, ale je přímý a má zájem obchod uzavřít, pouze MS 3 bylo hodnocení horší v případě poslední otázky kvůli tomu, že mystery shopper by očekával od prodejce poněkud větší aktivitu. I přes uvedené byla všechna ostatní kritéria splněna na 100 %. Mystery shoppeři k návštěvám vůbec nic nevytýkali a byli spokojení.

Prodejce 2

I tento prodejce se řadí mezi ty, kteří jsou v prodejním procesu téměř bezchybní, avšak vykazují prostor pro zlepšení. V případě MS 4 vyplynulo, že se prodejci nacházeli u pokladny, respektive mystery shopper zmínil, že se jeden prodejce nacházel u pokladny a druhý byl v zázemí pobočky. Avšak tato situace nezabránila prodejci reagovat na mystery shoppera při vstupu, který byl ihned pozdraven a prodejce začal být aktivní a jednoznačně na něm bylo vidět, že se chce rovnou věnovat mystery shopperovi.

Chybou v případě MS 5 bylo, že se prodejce v úvodu zeptal uzavřenou otázkou, kdy se ptal, jestli může mystery shopperovi nějak pomoci. Vhodné je se ptát jak, co apod. Celkově byl tento mystery shopping hodnocen hůře, prodejce byl podle hodnotícího milý, prezentace působila na mystery shoppera taktéž dobře, ale prodejce byl málo aktivní. Mystery shopper by očekával větší nasazení a nadšenost, jinak prodejce mluvil srozumitelně, vyzdvihoval výhody produktů a porovnal je mezi sebou. Přineseny byly i další produkty při zkoušení a prodejce se snažil, nicméně kvůli nižší aktivitě bylo poníženo hodnocení u poslední otázky hodnotící návštěvu.

MS 4 byl hodnocen lépe než MS 5, ale rovněž byla zmíněna jistá nedostatečnost aktivity. Stejně tak v případě obou zmíněných mystery shoppingů byl poníženo výsledné hodnocení návštěvy. Jinak se potvrdilo, že je prodejce milý a prezentace je plynulá a vhodná pro zboží daného typu. Prodejce působil dobře a u návštěvy nebyly vytýkány žádné věci, které by se mystery shopperům nelíbily.

MS 6 byl poté jiný než ostatní, kdy byl prodejce hodnocen s maximálním počtem bodů a mystery shopper ho zmiňoval jako skvělého prodejce, jelikož neproběhla žádná chyba v prodejním procesu. Prodejce aktivně představoval nabízené produkty, které byly v prodejně, se zaměřením na aktuální kolekci, nicméně jako doplněk byl přinesen i produkt, který patří do starší kolekce, což mystery shopper ocenil, avšak zaměřil se i tak pouze na aktuální kolekci. Při zkoušení zboží se prodejce mystery shopperovi věnoval, dokonce pomohl dopnout zkoušené šaty, rady ke stylingu byly přesně padnoucí a mystery shopper tuto péči ocenil. Při ukončení koupě se prodejce velmi příjemně usmál, poděkoval za návštěvu a předal zakoupené zboží.

Prodejce 3

Tento prodejce se stejně jako další prodejci Pobočky A řadí mezi nejlepší prodejce z celého týmu hodnocených poboček Podniku ABC. Prodejce ztratil body pouze v případě MS 9 v souvislosti se situací při vstupu, kdy mystery shopper při rozhovoru zmiňoval, že oba prodejci byli zabráněni do nově došlého, které bylo v krabicích, a kdy jeden z prodejců zadával cosi

do počítače, druhý prodejce vybaloval zboží z krabice a společně zjevně řešili pracovní záležitosti.

Dále došlo v jednom případě ke ztrátě bodů při hodnocení tahu na branku, kdy měl mystery shopper dojem, že by chtěl od prodejce větší aktivitu. Poslední ztráta bodu byla u tohoto prodejce zaznamenána při hodnocení návštěvy, kdy mystery shopper uvedl, že návštěva byla velmi dobrá, nicméně by si představoval, aby prodejce prohloubil své prezentační dovednosti. Jinak byla návštěva hodnocena všemi mystery shoppery velmi kladně.

U MS 7 se prodejce, který se mystery shoppera ujal, staral o výlohu a urovnával na figuríně šaty a u MS 8 se jiný prodejce věnoval zákazníkovi, který přišel do prodejny dříve. Poptávanými produkty byly ve dvou případech kabáty a v posledním případě halenka. Prodejce působil příjemně a osobitě, nenuceně se staral o mystery shoppera a vypadal, že má o zákazníka upřímný zájem. Prodejce reagoval na jakékoli argumenty ze strany mystery shopperů klidně a věnoval se jim celou dobu. Prodejce byl ve všech případech slušně oblečený. Prodejce vyzdvihl zároveň při návštěvě věrnostní program, kde uváděl možné akce a slevy.

Prodejce 4

Prodejce 4 je naprosto ve stejné situaci jako je Prodejce 1, což znamená, že prodejce může být jediné hodnocen jako bezproblémový, jelikož získal při mystery shoppingu významný počet bodů a došlo ke ztrátě pouze jednoho bodu z možného maximálního počtu bodů ze všech návštěv stejně jako tomu bylo v případě Prodejce 1. Prodejce 4 byl o bod méně hodnocen u MS 10 v otázce, jak hodnotíte návštěvu. Tomuto prodejci nelze v principu doporučit nic více, než aby si udržel svou úroveň a aby se zdokonaloval ve svých dovednostech tam, kde to je ještě možné.

Mystery shoppeři hodnotili prodejce pozitivně, líbilo se jim, že nabízel více možných alternativ a bylo rovněž řečeno, že má dobrý vkus při kombinování různých druhů oblečení. Prodejce působil profesionálně, ale MS 10 se vyjádřil, že v jednu chvíli zněl prodejce mírně falešně, jednalo se o moment pochvaly mystery shoppera při zkoušení jednoho z produktů, což mystery shoppera vedlo ke snížení hodnocení. Na druhé straně prodejní proces proběhl ve zbytku návštěv naprosto bezproblémově a prodejce se mystery shopperům věnoval velmi dobře.

Mystery shoppeři si rovněž chválili, jak byli při příchodu pozdraveni, kdy jeden mystery shopper dokonce uvedl, že na to není zvyklý. Prodejce, který se mystery shopperům věnoval, byl ve dvou případech u pokladny a byl zabrán do nějaké činnosti, nebylo uvedeno, že by se jednalo o nepracovní činnost, toho si mystery shoppeři nevšimli, pokud tomu tak bylo. Každopádně mystery shoppeři byli přivítáni pozdravem od prodejce, který se k nim otočil. U MS 10 se jeden prodejce, který vítal mystery shoppera, věnoval jinému zákazníkovi, který si něco vybíral.

Vybíraným zbožím u prodejce byly jednou šaty, jednou kabát a jednou společenské kalhoty, prodejce ve všech případech bezproblémově doporučoval oblečení do kombinace – k šatům bylo doporučeno sako, ke kabátu byly doporučeny kalhoty a ke kalhotám halenka. Dále prodejce nabídl možnost vhodných doplňků, které ke všem vybraným produktům přinesl a prezentoval. Prodejce argumentoval srozumitelně a věcně, jakmile bylo třeba, ale nepoužíval argumentaci zbytečně a přemrštěně. Produkty byly prezentovány nenuceně a byla vyzdvížena prestiž a elegance značky, jak to zaznělo od mystery shoppera v případě MS 12.

Prodejce byl vkusně oblečen v šatech s dobře vybranými doplňky a věnoval se mystery shopperům opravdu poctivě, v průběhu zkoušení jako jeden z argumentů dokonce zaznělo, že má Podnik ABC vlastní věrnostní program, který je velmi dobrý z pohledu členství.

Jediná výtku u prodejního procesu byla drobná „faleš“ při pochvale mystery shoppera z hlediska vhodnosti zkoušeného zboží u MS 10, jinak proběhlo vše čistě a mystery shoppeři prodejce chválili.

Prodejce 5

Hodnocení tohoto prodejce je v zásadě velmi jednoduché, jelikož byly všechny návštěvy hodnoceny velmi špatně, a to ze strany všech mystery shopperů, a prodejce získal nejméně bodů ze všech hodnocených prodejců. Tento prodejce nebyl na mystery shoppery příjemný, působil velmi neochotně, a jediným jeho dobrým hodnocením bylo, že vhodně argumentoval argumentace o produktu. Nic jiného však nebylo možné v případě tohoto prodejce vyzdvihnout.

Prodejce 6

Prodejce 6 je na tom podobně jako Prodejce 5, což zjevně souvisí i s celkově špatným hodnocením Pobočky B. Prodejce působil na mystery shoppera dobře pouze v případě MS 16, kdy byl označen za milého, navíc se prodejce pokusil uzavřít obchod. Zde mystery shopper prohlásil, že by návštěvu v Podniku ABC ještě absolvoval, ale raději by to dále nedoporučoval. Zbylé dva mystery shoppingy již neměly tak pozitivní hodnocení. U MS 17 se mystery shopper cítil na začátku příjemně, ale když se začal bavit s prodejcem, tak jeho nadšení opadlo, jelikož prodejce vypadal, že ho mystery shopper obtěžuje. Stejný pocit měl i mystery shopper u MS 18.

Prodejce 7

Prodejce 7 se zdál příjemný opět pouze prvnímu mystery shopperovi u MS 19, a to navíc jen na začátku. Mystery shoppeři se v hodnocení shodli, že prodejce působí arogantně a naprosto neaktivně, v principu veškerá aktivita zůstávala na zákazníkovi, zda opravdu zboží chce koupit či nikoli. Mystery shopper u MS 21 by se opět vrátil do Podniku ABC, ale jako důvod uváděl zboží podniku, rozhodně by to nebylo kvůli péči prodejce, která byla mystery shopperovi poskytnuta.

Prodejce 8

Prodejce 8 je hodnocen shodně jako ostatní prodejci Pobočky B. Podle slovního komentáře od mystery shopperů působil prodejce unaveně, ale mystery shoppeři byli většinou po vstupu do prodejny pozdraveni, navíc prodejce oslovil dva mystery shoppery sám od sebe. Nicméně prodejce nebyl označen za milého, spíše bylo uvedeno, že ačkoli působil nenuceně, současně nepůsobil, že by měl o prodejní proces zájem, a prodejní proces sám aktivně nerozvíjel.

Prodejce 9

Prodejce 9 působící na Pobočce C, která byla hodnocena hůře než Pobočka A, ale mnohem lépe než Pobočka B. Z hodnocení prodejce vyplývá, že prodejce má problém s velmi neutrálním působením. Mystery shoppeři uváděli, že prodejce byl velmi neutrální a neprojevoval o zákazníka zájem. Největší vady vykazovalo jednání prodejce při oslovování zákazníků. Toto je paradoxní, jelikož z MS 26 a 27 vyplynulo, že na pobočce nebyl žádný zákazník, zároveň byl vždy někdo z prodejců v přední polovině obchodu. A přitom musel v obou případech mystery shopper oslovit prodejce sám, jelikož ten se mu nevěnoval. Při MS 26 prodejce rovnal na stojanu zboží, které bylo neuspořádané, a při MS 27 prodejce vybaloval

zboží a umísťoval ho na stojany. Toto bylo velmi nevhodné jednání a prodejci bylo doporučeno, aby se na oslovování zákazníků zaměřil.

Jinak byl prodejce hodnocen jako příjemný, a ihned po oslovení mystery shopperem, se mu prodejce věnoval. Prodejce jednal se zákazníky s péčí, byl mystery shopperům celou dobu k dispozici, když bylo třeba. U MS 26 potřeboval mystery shopper zapnout šaty a prodejce mu ihned bez jakéhokoli problému pomohl, což bylo hodnoceno velmi kladně, nevýhodou této pomoci bylo, že prodejce nevyzval mystery shoppera k vyjití ven ze zkušební kabinky, jelikož mystery shopper již byl z kabinky venku.

V případě MS 25 a MS 27 bylo pozitivně hodnoceno doporučování produktů a jejich přinášení, zde byli mystery shoppeři nadšení, avšak MS 26 nebyl z tohoto pohledu příliš povedený. Bylo uvedeno, že prodejce ztratil v jednu chvíli nadšení a byl částečně pasivní, což bylo ke škodě celého prodejního procesu, prodejce navíc ani nenabídl mystery shopperovi rezervaci zboží a v tu chvíli působil zbrkle. Tato konkrétní návštěva byla i tak hodnocena dobře, kdy měl prodejce dobrý začátek a příjemně se mystery shopperovi věnoval, avšak v druhé polovině prodejního procesu jeho aktivita polevila.

V případě MS 27 prodejce nezískal při maximálního počtu bodů, kdy mystery shopper uváděl, že byl zklamaný z toho, že se mu prodejce nevěnoval ihned po příchodu a musel si pro něj dojít. Jednání v dalším průběhu již ale bylo v pořádku, dokonce i prezentace produktu včetně zakončení prodeje, ale oslovení zákazníka bylo nevhodné, resp. zcela nedostatečné.

Prodejce 10

Tento prodejce se vyznačoval tím, že při příchodu mystery shoppera byli vždy v prodejně již přítomni zákazníci, prodejce se však těmto zákazníkům nevěnoval, resp. nebyl ani na prodejní ploše, konkrétně pak v případě MS 28 a MS 29. V případě těchto mystery shoppingů prodejce stál za pokladnou a vykonával nějakou činnost na počítači. Obecně byl prodejce slušně vypadající a byl příjemný po celou dobu návštěvy, kdy se pečlivě věnoval zákazníkovi. Mystery shoppeři poptávali u tohoto prodejce společenské kalhoty a dvakrát šaty, které byly určené jedny pro každodenní chození do práce a druhé na slavnostní příležitost.

V případě MS 28 působil prodejce na úplném začátku chvíli roztržitě, kdy chyboval v analýze potřeb a začal mystery shopperovi rovnou nabízet šaty na slavnostní akci, ty však nebyly dle názoru mystery shoppera vybrány úplně vhodně. Nicméně nakonec prodejce nabídl více možností a padnoucí šaty se našly, mystery shopper si je mohl vyzkoušet a byl s nimi spokojený. Při této příležitosti prodejce správně nabízel různé doplňky a další zboží, kdy si mystery shopper připadal velmi příjemně, což je i důvod, proč je návštěva v závěrečném hodnocení hodnocena celkem pěti body.

V případě MS 29 zahájil prodejce prodejní proces oslovením mystery shoppera, které bylo uctivé a žádným způsobem nebylo vlezlé, ale prodejce se neusmíval, a proto působilo mírně nuceně, když se prodejce zeptal, jestli může mystery shopperovi nějak pomoci. Navíc toto oslovení proběhlo po více než 60 vteřinách od příchodu mystery shoppera, což mělo za následek ztrátu v bodovém hodnocení. Prodejce také podle mystery shoppera neměl přesvědčivou prezentaci produktu a ani neměl tah na branku, navíc z jeho strany ani nezazněly argumenty, proč by si měl mystery shopper zakoupit právě nabízené zboží. Mystery shopper uvedl, že byl z návštěvy mírně zklamaný, ale i přes to nevidí problém v tom, že by v dané pobočce či u daného prodejce při příští návštěvě nakoupil.

V případě MS 30 byl prodejce hodnocen značně pozitivně kromě toho, že oslovil mystery shoppera stejně jako v případě MS 29 po více než minutě od příchodu mystery shoppera

do prodejny, navíc na začátku působil mírně pasivně, o proto byla návštěva hodnocena bez udělení plného počtu bodů.

Prodejce 11

Prodejce působil na mystery shoppery příjemně, ale obecně se vyjádřili tak, že neměl tah na branku, představovali by si, že bude aktivnější a že se bude zákazníkovi více věnovat. Návštěvy byly hodnoceny dobře, jak podle hodnocení ve formuláři, tak podle slovního hodnocení mystery shopperů. Bylo vyzdvihnuto, když prodejce doporučoval produkty do kombinace nebo doplňky, přičemž vše bylo vhodně zvoleno a prodejce se trefil mystery shopperovi do vkusu.

Problematickým bodem v prodejním postupu tohoto prodejce byla analýza potřeb zákazníka, která ve dvou případech nebyla vůbec provedena. V těchto případech oba mystery shoppeři uvedli, že se prodejce nakonec přibližně trefil. Ale u MS 31 bylo zmíněno, že hledaným produktem byly šaty na večerní příležitost a prodejce se úplně netrefil, když nabídl mystery shopperovi šaty k jinému účelu. Druhý pokus sice již byl prodejcem veden směrem, kterým mystery shopper svým požadavkem na výběr oblečení mířil, ale to prodejce nemohl vědět a jeho nabídka tak odpovídala požadavku mystery shoppera jen díky náhodě, nikoli díky správné analýze těchto požadavků ze strany prodejce.

Ač byl prodejce méně aktivní a nepůsobil, že měl správný tah na branku, působil profesionálně, choval se slušně a o zákazníka se staral. V případě MS 32 prodejce obdržel horší hodnocení celkové návštěvy jen kvůli tomu, že byl méně aktivní, což nepůsobil na mystery shoppera dobře. Navíc mystery shopper očekával, že mu prodejce nabídne při zkoušení zboží nějaké věci navíc a bude viditelně chtít obchod uzavřít. V případě ostatních návštěv byl dobře hodnocen vkus prodejce.

V případě tohoto prodejce mystery shoppeři chválili pozdrav po příchodu do prodejny, když tento prodejce byl tím, kdo skutečně pronesl uvítání. V případě MS 32 bylo chybováno v tom, že oba prodejci se v době příchodu mystery shoppera nacházeli u pokladny, kdy něco zarytě řešili. Jakmile byla situace z jejich strany vyřešena, šel se prodejce věnovat mystery shopperovi. V případě MS 32 chyboval prodejce v oslovení mystery shoppera, který byl osloven otázkou: „Mohu Vám nějak pomoci?“. Toto je uzavřená otázka, která nemusí vést k rozvinutí konverzace, ale k jednoslovným odpovědím. Nicméně poté již prodejce reagoval a snažil se mystery shopperovi vybrat a nabídnout zboží, které mystery shopper chtěl.

Jako vybírané zboží byly zvoleny šaty, kabát a halenka, a právě ke kabátu prodejce nedoporučoval další zboží navíc, ani do kombinace, ani jako doplněk. U prodejce bylo vidět, že se snaží, mystery shoppeři se cítili dobře, i proto by znovu tuto pobočku navštívili, ale prezentace produktu a jeho výhod nebyly podány vhodně. Chvilí dokonce chování prodejce vyvolávalo dojem, jako by ani prodejce nebyl o prezentovaném zboží a jeho výhodách sám přesvědčen. Na druhé straně, když se mystery shopper sám na něco zeptal, prodejce reagoval pohotově a jeho reakce byly naprosto v pořádku a byly jednoznačné. Prodejce tedy nemusí být jen zvyklý něco prezentovat.

Každopádně mystery shoppeři by se do podniku jistě opět vrátili, jelikož se zde cítili dobře a péče ze strany prodejce byla dobrá. Nicméně, s ohledem na dva identifikované případy by bylo vhodné, aby prodejce své chování v rámci prodejního procesu zlepšil, a to už kvůli tomu, že Podnik ABC prodává produkty, které jsou poměrně drahé.

Prodejce 12

Hodnocení Prodejce 12 se hodně přibližovalo hodnocení Prodejce 11. Prodejce působil na mystery shoppery rovněž příjemně, ale v jednom případě mu bylo vytýkáno, že neměl tah na branku, mystery shopper by v tu chvíli očekával, že se bude více snažit obchod uzavřít už na začátku prodejního procesu. Jednou prodejce chyboval v analýze potřeb a měl problém v nabídce dalšího zboží.

Nicméně, mystery shopperi hodnotili prodejce pozitivně, líbilo se jim, že nabízel více možných alternativ zboží, a bylo řečeno, že má dobrý vkus při kombinování různých druhů oblečení. Prodejce působil dobře a jeho pochvaly adresované mystery shopperům zněly upřímně, což mystery shopperi vyzdvihovali. Prodejní proces proběhl podle mystery shopperů naprosto bezproblémově a prodejce se jim věnoval velmi dobře.

Mystery shopperi si rovněž chválili to, jak byli při příchodu pozdraveni, což působilo velmi dobrým dojmem. V případě MS 34 byl na pobočce v době příchodu zákazník, ale u něj bylo evidentní, že odchází, sice si ještě prohlížel zboží, ale měl v ruce tašku Podniku ABC, takže bylo předpokládáno, že zde právě nakoupil. V tu chvíli byli oba prodejci u kabiněk. V případě MS 35 byl poté jeden prodejce u pokladny a druhý prodejce urovnával kabinky, aby vše vypadalo dobře.

V rámci návštěv byly vybíraným zbožím kalhoty, halenka a sako. V případě saka se prodejce mystery shoppera MS 35 nezeptal, jakou má zákazník představu, a rovnou mu začal nabízet určité produkty. V tomto případě tedy vůbec ze strany prodejce neproběhla analýza potřeb. U uvedené návštěvy byly dalším problematickým momentem nabídky dalších produktů k vyzkoušení. Z těchto důvodů byl prodejce v rámci hodnocení návštěvy hodnocen pouze za tři body. Návštěva byla dobrá, ale mystery shopper by se chtěl cítit více opečováván.

Na druhé straně zbylé dvě návštěvy byly téměř bezproblémové, mírně horší hodnocení zaznělo v případě MS 34 kvůli tomu, že prezentace nabídnutého produktu nebyla zcela dokonalá, jelikož nebylo, dle slov mystery shoppera, prodejcem řečeno nic zajímavého. Poslední návštěva MS 36 měla stejné bodové ohodnocení a ke snížení bodového hodnocení dle komentáře mystery shoppera došlo kvůli tomu, že musel na začátku návštěvy déle čekat, ale jinak probíhalo vše v pořádku a mystery shopper nespatořoval v ničem zásadní problém.

Prodejce vystupoval vkusně oblečen, v šatech s dobře vybranými doplňky a věnoval se mystery shopperům poctivě. V průběhu zkoušení jako jeden z argumentů prodejce dokonce zaznělo, že má Podnik ABC vlastní věrnostní program, který je velmi výhodný. O věrnostním programu u nákupní návštěvy však prodejce hovořil jenom jednou, podruhé bylo o věrnostním programu hovořeno u nákupní návštěvy, kdy se prodejce dotázal, jestli by se mystery shopper chtěl do programu začlenit.

Porovnání prodejců

Obecně lze konstatovat, že mezi jednotlivými prodejci existují velké rozdíly v jejich chování v rámci prodejního procesu, a proto byli hodnoceni různou škálou bodů. Porovnání prodejců z pohledu výsledků v rámci hodnocení formuláře je vidět v tabulce 1.

Tabulka 1 Porovnání prodejců

Prodejce	Průměrné hodnocení	Pořadí prodejce
Prodejce 1	83,67	1.–2.
Prodejce 2	81,67	4.
Prodejce 3	82,33	3.
Prodejce 4	83,67	1.–2.
Prodejce 5	29,33	12.
Prodejce 6	35,67	10.
Prodejce 7	35,33	11.
Prodejce 8	36,33	9.
Prodejce 9	70,00	8.
Prodejce 10	72,00	6.
Prodejce 11	70,33	7.
Prodejce 12	73,00	5.

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Prodejce 1 a Prodejce 4 jsou hodnoceni jako bezproblémoví, jelikož byli oba skvěle hodnoceni. Taktéž byli dobře hodnoceni Prodejce 2 a Prodejce 3, u kterých zazněla poznámka, že by oba prodejci měli mírně zapracovat na své aktivitě, jinak tito prodejci působili mile, nenuceně a s upřímným zájmem o zákazníka. To však nelze říci o Prodejcích 5 až 8, tito prodejci byli vesměs pro mystery shoppery nepříjemní, nemají tah na branku, a Prodejce 7 byl dokonce označen za arogantního. Tato skupina prodejců zapříčinila špatné hodnocení Pobočky B, které bylo provedeno výše.

Prodejci 9 až 12 skončili z hlediska hodnocení na podobné úrovni, kdy získali průměrně 70 až 73 bodů. Prodejce 9 byl svým projevem považován za neutrálního, mystery shopperi dokonce uváděli, že prodejce byl velmi neutrální a neprojevoval o zákazníka zájem. Největší chybou prodejce bylo oslovování zákazníků. Jinak byl prodejce hodnocen jako příjemný a ihned po oslovení mystery shopperem se mu prodejce věnoval. Prodejce působil s péčí o zákazníky, byl mystery shopperům celou dobu k ruce, když bylo třeba. Obdobné hodnocení platí i pro Prodejce 10, který je slušně vypadající a byl příjemný po celou dobu návštěvy, kdy se pečlivě věnoval zákazníkovi. Sice Prodejce 10 působil na úplném začátku chvíli roztržitě, chyboval v analýze potřeb, a jednou se při oslovování neusmíval, takže působil mírně nenuceně, když se prodejce zeptal, jestli může mystery shopperovi nějak pomoci.

Prodejci 11 a 12 působili na mystery shoppery příjemně, ale obecně byli hodnoceni tak, že nemají tah na branku. Mystery shopperi by si představovali, že tito prodejci budou více aktivní a že se budou zákazníkovi více věnovat. Návštěvy byly hodnoceny dobře, jak podle hodnocení ve formuláři, tak podle slovního hodnocení mystery shopperů. Problematickým bodem byla analýza potřeb, ale ač byli prodejci méně aktivní, působili jako profesionálové.

3.6 Doporučení a návrhy

Tato podkapitola se zaměřuje na doporučení a návrhy, které vznikly jako výsledek této práce. Doporučení jsou členěna v úvodu na obecná doporučení, která jsou určena obecně pro Podnik ABC. Poté jsou uvedena doporučení přímo pro jednotlivé pobočky a následně doporučení, která se týkají jednotlivých prodejců.

Jak bylo již výše uvedeno, kvalita prodejního procesu v rámci Podniku ABC vykazovala výrazné odlišnosti, a to jak při srovnání hodnocených poboček, tak při srovnání hodnocených prodejců. Rozdíly mezi nejlépe a nejhůře hodnocenými byly zjevné, aniž by proto existoval zjevný či ospravedlnitelný důvod. Uvedené významné rozdíly v kvalitě prodejního procesu mohou mít řadu příčin. Příčinou vysoké kvality prodejního procesu na Pobočce A může být například skutečnost, že prodejci této pobočky byly proškoleni v oblasti prodejního procesu nedlouho předtím, než byly uskutečněny příslušné mystery shoppingy realizované na Pobočce A. Příčinou vysoké kvality prodejního procesu na Pobočce A ale může být také například skutečnost, že prodejci této pobočky patří mezi stabilní pracovníky Podniku ABC, kteří mají dlouholeté zkušenosti s osobním prodejem a jejich osobní projev je tudíž logicky „profesionálnější“. Proti tomu příčinou nedostatečné kvality prodejního procesu na Pobočce B může být například nedostatečnost úvodního proškolení prodejců této pobočky, ale i skutečnost, že prodejci působící na této pobočce jsou v oboru osobního prodeje úplnými začátečníky, čemuž odpovídá určitá nejistota v jejich osobním projevu, která může vyústit v časté, opakované a zásadní chyby během prodejního procesu.

Vezmeme-li v úvahu, že příčinou nedostatků v chování pracovníků určité pobočky včetně jejich chování během prodejního procesu, mohou být například špatné mezilidské vztahy mezi pracovníky pobočky, lze konstatovat, že příčinou jakékoli nedostatečnosti v prodejním procesu v rámci Podniku ABC (nebo v rámci jakéhokoli jiného podniku) může být v zásadě cokoli. Ostatně, metoda mystery shoppingu ze své podstaty neumožňuje zjistit a identifikovat příčiny ovlivňující kvalitu prodejního procesu. V rámci této metody nelze zjišťovat skutečnosti týkající se vnitřního fungování a řízení podniku, protože jakékoli dotazy tohoto typu vznesené mystery shopperem by dříve či později vedly přinejmenším k podezření hodnocených osob, že příslušný zákazník není „obyčejným“ zákazníkem, ale je mystery shopperem. To by následně ovlivnilo chování hodnocených osob, devalvovalo zjištění získaná na základě metody mystery shoppingu a ve svém důsledku vedlo k nepoužitelnosti provedených hodnocení a k nemožnosti provést jejich řádnou analýzu. Metoda mystery shopping umožňuje „pouze“ zjistit a ověřit kvalitu hodnoceného prodejního procesu, coby následek a výsledek určitých postupů a pravidel, která má příslušný podnik v oblasti řízení kvality prodejního procesu zavedena.

Pokud by byly v rámci hodnocení prodejního procesu Podniku ABC zjištěny drobné nedostatky či odlišnosti ve srovnání s požadovanou kvalitou tohoto procesu, anebo by byl zjištěn pouze v rámci jednotlivých hodnocených poboček či jen ve vztahu k některým hodnoceným prodejcům, bylo by možné dojít k závěru, že příčiny těchto nedostatků jsou omezeny na příslušnou pobočku či na příslušné jednotlivé prodejce. A takto „lokalizované“ příčiny nedostatků prodejního procesu je třeba řešit právě tam, kde byly zjištěny, anebo vůči tomu, u koho byly zjištěny.

Avšak, pokud byly v rámci hodnocení prodejního procesu Podniku ABC ve skutečnosti zjištěny zásadní nedostatky, byť jen na některých pobočkách či některé z nich, anebo byly zjištěny významné rozdíly v úrovni kvality prodejního procesu mezi jednotlivými pobočkami, pak je zjevné, že příčiny těchto nedostatků a odlišností jsou do značné míry systémové povahy, nelze je odstranit izolovaně a řešením je realizace opatření na úrovni celého Podniku ABC.

Požadovaná kvalita prodejního procesu v Podniku ABC, včetně shodné či alespoň obdobné kvality tohoto procesu ve všech pobočkách a ze strany všech prodejců, mohou být zajištěny jedině tehdy, když budou řešeny prostřednictvím opatření na úrovni Podniku ABC jako celku, která budou sledovat následující cíle:

- Podnik ABC musí jasně definovat, jak má prodejní proces probíhat a jaká jsou jeho pravidla;

- všichni prodejci musí mít možnost, spíše však povinnost, seznámit se s pravidly prodejního procesu Podniku ABC a získat základní dovednosti ohledně prodejního procesu;
- všichni prodejci musí mít opakovaně možnost, spíše však povinnost, ověřovat si svou znalost pravidel prodejního procesu Podniku ABC a tuto zlepšovat, jakož i ověřovat si své dovednosti v oblasti prodejního procesu a tyto zlepšovat;
- kvalita interního vzdělávacího procesu Podniku ABC musí být personálně zajištěna přinejmenším prostřednictvím zvláštní pozice v rámci Podniku ABC, a to pozice školitele prodejního procesu;
- všichni prodejci musí být ze strany Podniku ABC ke znalosti pravidel prodejního procesu a zlepšování svých prodejních dovedností náležitě motivováni tak, aby tato skutečně chtěli znát a aby své dovednosti skutečně chtěli zlepšovat a nepovažovali je pouze a jenom za součást svých povinností vůči Podniku ABC;
- Podnik ABC musí zavést systém pravidelné kontroly kvality prodejního procesu, nejlépe opět pomocí metody mystery shopping;
- Podnik ABC musí zajistit, aby výsledky kontroly kvality prodejního procesu a případně zjištěné nedostatky byly následně reflektovány v rámci interního vzdělávacího procesu Podniku ABC, jakož i v rámci stávající definice pravidel prodejního procesu.

S ohledem na nedostatky v prodejním procesu zjištěné v rámci Podniku ABC lze především obecně doporučit, aby tento podnik přijal níže uvedená opatření.

Manuál na prodejní proces

Protože v rámci polostrukturovaných rozhovorů s vedením Podniku ABC nebylo zjištěno, že by Podnik ABC měl vypracován písemný souhrn všech pravidel prodejního procesu, je doporučeno, aby Podnik ABC jasně definoval, jak má prodejní proces probíhat a jaká jsou jeho pravidla, prostřednictvím vypracování tzv. manuálu na prodejní proces.

Taktéž je doporučeno manuál na prodejní proces poskytovat všem prodejcům bez rozdílu, ať už v rámci úvodního zaškolení či v rámci dalších pravidelných školení. Manuál na prodejní proces by měl být k dispozici všem prodejcům Podniku ABC kdykoli, ať už fyzicky na příslušné pobočce nebo v elektronické podobě například v rámci podnikového intranetu. Manuál na prodejní proces by měl být ze strany Podniku ABC následně upravován a aktualizován tak, aby reflektoval potřeby Podniku a aktuální požadavky na prodejní proces.

S ohledem na povahu produktů Podniku ABC a s ohledem na požadavky či představy vedení Podniku ABC ohledně toho, jak by měl prodejní proces týkající se těchto produktů probíhat, jak byly tyto požadavky a představy zjištěny v rámci provedených polostrukturovaných rozhovorů s vedením Podniku ABC, je doporučeno, aby manuál na prodejní proces vycházel z níže uvedených zásad.

Každý potenciální i věrný zákazník je pro značku podstatný, je důležité se o takové zákazníky starat, proto je jim nabízen nejvyšší standard, který poskytují právě prodejci Podniku ABC. Celý prodejní proces začíná již při pohledu zákazníka na pobočku, kdy je důležitý vizuální vjem, taktéž jednoduchost a elegance. Pobočka i výloha by měly být čisté a upravené. Když jsou vystaveny artikly ve výloze, musí být vkusně skombinované, aby zákazníka nalákaly již na první pohled. Ve výloze se vystavuje primárně aktuální kolekce. Vnitřek prodejny je rovněž důležitý, je nutné ho mít uklizený a uvnitř by měla hrát klidná hudba, jež navozuje pocit krásy a elegance. Mottem ve všech ohledech je: „Elegance, čistota a jednoduchost“.

Následně je nutné se o zákazníka dobře postarat, prvním krokem je ho řádně přivítat pohledem a pozdravem, jakmile zákazník vkročí dovnitř. Toto je ideální způsob, jak navázat komunikaci. I z toho důvodu by měl být přítomen vždy jeden prodejce v první polovině pobočky směrem ke dveřím, samozřejmě pokud se nevěnuje jinému zákazníkovi.

Zákazník potřebuje na začátku čas, aby se alespoň v rychlosti porozhlédl okolo a zjistil, co Podnik ABC, resp. příslušná pobočka, nabízí, proto je vhodné počkat jednu minutu a teprve poté zákazníka oslovit. Zákazník musí být osloven otevřenou otázkou, protože jen ta ho vybídne k aktivní komunikaci, kdy se může zákazník rozpovídat, což poskytuje první vodítka k následné nabídce. Otázka může znít například: „Jaké máte přání?“. Zákazník se zde alespoň částečně vyjádří, co hledá, poté musí následovat další kroky:

- zjišťovat potřeby – ptát se zákazníka, jak by měl hledaný produkt vypadat;
- nabídnout alternativy ke srovnání;
- prezentovat produkt a jeho přednosti.

Klíčem k úspěšnému prodeji je vyzkoušení nabídnutého zboží, zákazníka je potřeba k tomu vybídnout a odnést mu vybrané zboží do kabinky. I když se zákazník obléká, prodejce je mu nablízku, aby mu mohl případně asistovat – například se zapnutím šatů či nějakou úpravou. Další kroky jsou při prodeji tyto:

- zeptat se zákazníka, jak se mu zboží líbí nebo jak se v něm cítí;
- vyzvat zákazníka, aby vyšel ven z kabinky na přirozenější světlo, a hlavně k velkým zrcadlům;
- komentovat výhody a slušivost zboží;
- přinést další podobný produkt na vyzkoušení;
- doporučit a přinést zboží do kombinace k vyzkoušenému zboží;
- doporučit a přinést doplněk k vyzkoušenému zboží.

Cílem toho všeho je uzavřít obchod a pokusit se o něj rovnou při zkoušení, prodejce by se měl zeptat, zda má zboží odnést rovnou k pokladně. Při negativní odpovědi by se měl prodejce pokusit přesvědčit zákazníka k okamžité koupi, případně následně nabídnout rezervaci zboží. Při okamžité koupi se u pokladny prodejce zeptá, zda bude zákazník platit hotově, nebo kartou (přitom nezáleží, že má zákazník například již platební kartu v ruce). Po zaplacení je zákazníkovi podána taška se zbožím tak, že prodejce obejde pult a vedle něj předá zákazníkovi tašku. V jakékoli situaci zůstává prodejce příjemný, na konci úspěšného i neúspěšného prodejního procesu představí prodejce zákazníkovi v krátkosti věrnostní program a před odchodem zákazníka mu poděkuje za návštěvu a rozloučí se s ním.

Z pohledu oblečení prodejců je nutné rovněž dodržovat standard a eleganci, pro ženy platí, že by měly být oblečené ve vkusných šatech, případně ve společenských kalhotách s halenkou, případně se sakem. Pro muže platí nutnost společenských kalhot a košile, k tomu je možné dle libosti kombinovat svetry a saka.

Pravidelná školení

Jak bylo zjištěno v rámci provedených polostrukturovaných rozhovorů s vedením Podniku ABC, v podniku se uskutečňuje zaškolovací proces ohledně prodejního procesu. Lze předpokládat, že prostřednictvím takového zaškolení se všichni prodejci seznámí s pravidly prodejního procesu Podniku ABC a získají základní dovednosti ohledně prodejního procesu.

Celkovým doporučením pro Podnik ABC však je provádět pro prodejce nejen zaškolovací proces, ale zavést a provádět také další, pravidelná školení ohledně prodejního procesu a s ním souvisejících prodejních dovedností. Pravidelným školením a pravidelným opakováním

si všichni prodejci více a hlouběji osvojí patřičné prodejní dovednosti a v rámci Podniku ABC tak spíše dojde ke sjednocení požadovaného standardu chování prodejců u prodejního procesu. Takové školení a další proškolení je ideálním způsobem, jak opakovat prodejcům kritéria, jejichž plnění vedení podniku v rámci prodejního procesu očekává, tím by mělo dojít ke zlepšení zákaznického servisu. Navíc je vhodné prodejní dovednosti týkající se prodejního procesu opakovat i v případě těch nejlepších prodejců. Školení prodejců lze navíc využívat i k předávání nových informací pro prodejce – například ohledně inovací v rámci prodejního procesu.

Z hlediska četnosti dalších školení se doporučuje, aby se další školení konalo nejméně jednou ročně. Přitom pochopitelně nelze nic namítat, pokud z organizačního hlediska proběhne souběžně jak zaškolovací proces, tak i další školení. Účastníky každého z nich bude z logiky věci jiná kategorie prodejců. Zaškolovacího procesu se zúčastní noví pracovníci Podniku ABC na pozici prodejce. Dalšího školení se zúčastní pracovníci Podniku ABC, kteří na pozici prodejce již působí. Z hlediska intenzity se doporučuje, aby se další školení uskutečnilo vždy jako celodenní opakovací kurz. Ve vztahu k zaškolování nově nastupujících prodejců je však doporučeno spíše dvoudenní školení.

Další, pravidelná školení by měla probíhat s počtem účastníků max. 10 osob. Dopoledne je doporučeno věnovat přednášce na téma osobní prodej a prodejní proces Podniku ABC, dále je doporučeno rozebrat výsledky provedených kontrol na prodejnách a konečně je doporučeno rozebrat novinky v prodejním procesu apod. Odpoledne je doporučeno věnováno workshopovým aktivitám, kdy si účastníci budou zkoušet různé části prodejního procesu a související dovednosti. Jednou z forem mohou být například rolové hry, kdy se účastníci budou střídát v rolích prodejce a zákazníka. Toto poskytuje možnost, jak si vyměnit zpětnou vazbu na prodejní proces.

Zaškolovací proces by fungoval stejným způsobem, ale byl by dvoudenní – dopoledne prvního dne by bylo stejné, odpoledne by bylo věnováno nabízeným produktům a druhý den by byl proveden formou workshopu. Organizaci a vedení dalšího školení, stejně jako organizaci a vedení zaškolovacího procesu, je doporučeno svěřit osobě či osobám k tomu odborně vybaveným. Ideálně je doporučeno uvedené pracovníkovi Podniku ABC odpovědnému za interní vzdělávací proces podniku.

Školitel

Z důvodu zavedení pravidelného školení prodejců ohledně prodejního procesu je doporučeno zavést v Podniku ABC pracovní pozici školitele, jehož náplní práce by byla organizace a realizace školení všech zaměstnanců. Dále je doporučeno, aby v Podniku ABC nově ustavený školitel z titulu své pozice navštěvoval provozovny Podniku ABC a prováděl namátkové kontroly se zaměřením na vzhled provozovny, péči o zákazníky a prodejní proces. Taktéž je doporučeno, aby v Podniku ABC školitel byl z titulu své pozice k dispozici zaměstnancům podniku a těmto poskytoval konzultace ohledně prodejního procesu, které by případně vyžadovali.

Plánováno je, že hrubý měsíční příjem pracovní pozice školitele by měl činit 35 000 Kč, což je 46 830 Kč superhrubé mzdy. V souvislosti se zřízením pozice školitele a s jejím fungováním vzniknou dále podniku náklady na pořízení mobilního telefonu (ten je možné pořídit v ceně do 4 000 Kč s DPH) a na jeho provoz, náklady na pořízení notebooku (lze pořídit v ceně do 15 000 Kč s DPH). Dalším nezbytným nákladem bude pořízení služebního vozu, který lze pořídit například na operativní leasing, kdy by vůz Škoda Fabia v odpovídající konfiguraci bylo možné pořídit za přibližně 4 000 Kč s DPH měsíčně (pronájem na 60 měsíců s nájездem do 30 000 km, pojištění spoluúčasti 10 %). K vozu by dále náležely výlohy

za pneumatiky, servis, pohonné hmoty a další náklady – roční interní budget je odhadem stanovit na částku 70 000 Kč včetně DPH. Dále bude nutné v souvislosti s uvedenou pozicí školitele vynaložit režijní náklady s ročním budgetem 30 000 Kč, ze kterého budou placeny diety, vzdělávání, pracovní pomůcky a další. Toto představuje vyčíslení nákladů na vytvoření uvedené pracovní pozice, resp. nákladů na mzdu apod. souvisejících s fungováním takové pozice.

Motivace zaměstnanců

Dále byla zvažována možnost pro motivaci zaměstnanců. Kvalita služeb a způsob, jakým je prodejní proces proveden, jsou přímo úměrnými faktory k provedeným nákupům, spokojeným zákazníkům a tržbám podniku. Zde je možné zvážit motivační programy pro zaměstnance. Jedním motivačním faktorem jsou bonusy z tržeb daného prodejce, kdy provozní ředitel Podniku ABC v rámci polostrukturovaného rozhovoru mimo jiné potvrdil, že Podnik ABC své prodejce uvedeným způsobem skutečně motivuje. Nicméně lze vytvořit například navíc soutěže mezi zaměstnanci a soutěže mezi pobočkami, ty mohou mít různé formy – například soutěž v tržbách, ale také soutěž v prodaných kusech zboží, nebo kdo prodá nejvíce doplňků. Tyto soutěže mohou být kombinované a mohou být zaměřené na tržby, skupinu artiklů i konkrétní artikly. Výhry v těchto soutěžích mohou mít různé formy, může se jednat o peněžní bonusy, ale například i o jiné odměny nepeněžního charakteru. V uvedeném směru je proto doporučeno sledovat efektivitu již existujícího motivačního programu a případně tento program a jeho podmínky změnit, či přímo zavést motivační program zcela nový.

Pravidelné mystery aktivity

Je doporučeno, aby Podnik ABC zavedl systém pravidelné kontroly kvality prodejního procesu. K uvedenému účelu je vhodné využít opět metodu mystery shopping. Je přitom doporučeno, aby Podnik ABC v rámci navrhovaného kontrolního procesu využil metody mystery shoppingu na pravidelné bázi, kdy by jednou za kvartální období proběhl na každé pobočce jeden mystery shopping, a ten by byl následně vyhodnocen podle požadavků klienta, tedy Podniku ABC. Z povahy věci se nedoporučuje, aby uvedený mystery shopping byl prováděn například osobou školitele. Naopak je doporučeno, aby uvedené bylo realizováno prostřednictvím externích dodavatelů příslušných služeb. Je rovněž doporučeno, aby výsledky kontroly kvality prodejního procesu a případně zjištěné nedostatky byly následně reflektovány v rámci interního vzdělávacího procesu podniku ABC, jakožto i v rámci stávající definice pravidel prodejního procesu, tzn. provedením aktualizace manuálu na prodejní proces.

S ohledem na uvedené bylo k tomuto účelu osloveno 5 mystery shoppingových agentur, které by mohly tuto službu pro Podnik ABC realizovat. Specifikace pro cenovou nabídku byla taková, že budou navštíveny všechny pobočky jednou za kvartální období. Výsledky budou zasílány ihned po provedené kontrole maximálně do pěti pracovních dnů na odpovědnou osobu. Při této specifikaci nezáleželo, zda budou výsledky posílány prostřednictvím e-mailu například v PDF formě, nebo jestli budou zasílány přes aplikaci (reportingový systém), kterou zajišťuje mystery agentura. Preferovanou možností je aplikace agentury, která bude přehledná a jednoduchá na ovládání.

V tabulce 2 jsou uvedeny cenové nabídky od mystery agentur, které jsou uvedené bez DPH. U všech agentur bylo zvažováno, že by byly prováděny nákupní i nenákupní návštěvy, v případě nákupní návštěvy by se zboží vracelo odpovědné osobě, která by zpětně cenu nákupu proplatila. Cena se v nabídce člení na jednorázové nastavení projektu s jednorázovou platbou

a na cenu za jednu návštěvu, která se platí podle počtu provedených návštěv. Všechny agentury s nabídkami nakonec nabízejí svůj reportingový systém, který je pro zákazníky zdarma.

Tabulka 2 Cenové nabídky mystery agentur

Agentura	Nastavení projektu Kč bez DPH	Cena za návštěvu Kč bez DPH
Agentura 1	5 000	1 250
Agentura 2	nabídku odmítla	
Agentura 3	0	1 899
Agentura 4	nabídku odmítla	
Agentura 5	10 000	2 600

Zdroj: vlastní zpracování (2020)

Podniku ABC je doporučeno, aby si vybral dodavatele a tyto kontroly začal provádět, podniku byly předány kontakty a nabídky na mystery agentury.

Doporučení pro pobočky

Zde jsou uvedena doporučení, která se týkají jednotlivých poboček a jsou strukturována podle jejich jména. Doporučení vychází z předchozího hodnocení.

Pobočka A – zde v principu nelze nic doporučit, jelikož prodejci získali téměř maximum možných bodů, je vhodné udržet úroveň Pobočky A, která funguje z hlediska prodejců i z hlediska celkového hodnocení pobočky velmi dobře.

Pobočka B – funguje z hlediska prodejců i z hlediska celkového hodnocení pobočky velmi špatně, doporučeno je všechny prodejce řádně proškolit na prodejní proces. Zároveň je doporučeno, aby byla na prodejně stanovena osoba zodpovědná za kontrolu prodejního procesu, dokud nebude prodejní proces správně nastaven. Dále je doporučeno, aby podnik posílal na pobočku jednou za čas mystery shoppera, aby bylo zjištěno, zda nově nastavený prodejní proces stále funguje. U této pobočky je vhodná větší péče a pozornost, aby došlo k narovnání prodejního procesu.

Pobočka C – funguje z hlediska prodejců i z hlediska celkového hodnocení pobočky dobře, doporučeno je všechny prodejce řádně proškolit na prodejní proces, ale to primárně kvůli tomu, aby byly odstraněny drobné chyby, které zde byly v prodejním procesu zjištěny. Pobočka by neměla potřebovat stálý dohled, ale bylo by vhodné stejně jako u Pobočky B na ni poslat jednou za čas mystery shoppera, aby bylo zjištěno, zda nově nastavený prodejní proces stále funguje.

Doporučení pro prodejce

Zde jsou uvedena doporučení, která se týkají jednotlivých prodejců a jsou strukturována podle jejich jednotlivých prodejců. Doporučení vychází z předchozího hodnocení.

Prodejce 1 – nelze v principu doporučit žádné opatření ke zlepšování, jelikož prodejce získal téměř plný počet bodů a všechny úkony, které byly přímo závislé na jeho snaze, byly naplněny. Doporučit mu lze jediné udržet svou úroveň a zdokonalovat se v dovednostech, kde to je ještě možné.

Prodejce 2 – zde je doporučeno, aby prodejce pracoval na své aktivitě, toto bylo zmíněno ve dvou případech ze tří. Toho je možné docílit například tréninkem, kdy si prodejce sám může zkoušet, jakým způsobem bude aktivně nabízet zboží, kdy se bude ptát imaginárního zákazníka na jeho potřeby apod. Pro tento účel jsou vhodné i tzv. rolové hry, které lze v tomto případě efektivně použít.

Prodejce 3 – zde nelze v principu doporučit žádné opatření ke zlepšování, jelikož prodejce získal téměř plný počet bodů a všechny úkony, které byly přímo závislé na jeho snaze, byly naplněny; až na jeden případ hodnocení tzv. tahu na branku a jeden případ nepřítomnosti prodejce u vstupu do prodejny. Doporučit lze jedině udržet svou úroveň a zdokonalovat se v dovednostech, kde to je ještě možné.

Prodejce 4 – nelze v principu doporučit žádné opatření ke zlepšování, jelikož prodejce získal téměř plný počet bodů a všechny úkony, které byly přímo závislé na jeho snaze, byly naplněny. Doporučit lze udržet svou úroveň a zdokonalovat se v dovednostech, kde to je ještě možné, viz. například hodnocení jednoho mystery shoppera, který zmínil, že pochvala ze strany prodejce zněla falešně. Prodejce by se tedy mohl zaměřit na svůj projev během chválení zákazníků při zkoušení vybraného zboží.

Prodejce 5 – zde je doporučeno, aby byl prodejce kompletně znovu proškolen na prodejní proces, jelikož bylo z jeho strany chybováno v mnoha případech. Prodejci je doporučeno, aby se zlepšil ve svém chování vůči zákazníkovi, protože ho všichni mystery shoppeři označili za nepřijemného a necítili se na pobočce vítáni.

Prodejce 6 – by měl pracovat na zlepšení svého vystupování, prezentačních dovednostech a chování při uzavírání obchodu, kdy byl v těchto bodech kladně hodnocen pouze v jednom případě. Doporučeno je, aby byl prodejce kompletně proškolen na prodejní proces, jelikož ze strany prodejce bylo v prodejním procesu chybováno v mnoha případech.

Prodejce 7 – by měl pracovat na svém vystupování, prezentačních dovednostech a uzavírání obchodu. Doporučeno je, aby byl prodejce kompletně proškolen na prodejní proces, jelikož bylo z jeho strany chybováno v mnoha případech.

Prodejce 8 – zde je doporučeno, aby byl prodejce kompletně proškolen na prodejní proces, jelikož bylo z jeho strany chybováno v mnoha případech. Prodejci je rovněž doporučeno, aby zapracoval na svém chování vůči zákazníkovi, protože kromě jediného případu ho všichni mystery shoppeři označili za nepřijemného a necítili se na pobočce ani vítáni.

Prodejce 9 – by měl pracovat na svém působení na zákazníky a na aktivitě svého chování v rámci prodejního procesu, stejně jako na oslovování zákazníků. A protože prodejce chyboval i v doporučování dalšího zboží, bylo by vhodné si zopakovat, jaké jsou všechny náležitosti prodejního procesu Podniku ABC. Navíc by si prodejce měl dát pozor na prezentaci věrnostního programu a měl by ho doporučovat. Tedy je doporučeno, aby prodejce zapracoval i na zlepšení této dovednosti.

Prodejce 10 – by se měl více zaměřit na to, aby vždy alespoň jeden z týmu, jehož je členem, byl v přední části pobočky. Je rovněž doporučeno, aby pracoval projevem zvýšené aktivity, včetně oslovování zákazníků. A protože prodejce chyboval i v doporučování dalšího zboží, bylo by vhodné si rovněž zopakovat, jaké jsou všechny náležitosti prodejního procesu Podniku ABC. Navíc by si prodejce měl dát pozor na prezentaci věrnostního programu a měl by ho doporučovat. Dále by měl zlepšit své chování během prodejního procesu tím, že se bude zákazníků pečlivě ptát na způsob placení, tzn. zda chtějí platit hotově, či platební kartou.

Prodejce 11 – by se měl zaměřit na zjišťování potřeb zákazníka a na oslovování zákazníků při prvním kontaktu. Prodejce chyboval i v doporučování dalšího zboží. A proto by bylo vhodné, aby se zaměřil na zopakování a osvojení si všech náležitostí prodejního procesu Podniku ABC. Navíc by si prodejce měl dát pozor na prezentaci věrnostního programu a měl by ho doporučovat.

Prodejce 12 – by měl dávat více pozor, aby vždy alespoň jeden z týmu, jehož bude prodejce v rámci pobočky členem, byl v přední části pobočky. Rovněž by se měl zaměřit na oslovování zákazníků při prvním kontaktu. Dále je vhodné se zaměřit na analýzu potřeb a prezentaci produktů.

4 Závěr

V oblasti osobního prodeje může být kvalita poskytovaných služeb tím rozhodujícím faktorem, proč si zákazník koupí produkt v daném podniku. Pro zajištění náležité kvality služeb je nutné tuto kvalitu jasně definovat, průběžně ji sledovat a řádným způsobem její úroveň vyhodnocovat, protože jedině tak je možné na kvalitě služeb pracovat, tyto zlepšovat a odstraňovat případné nedostatky.

Dobře realizovaným osobním prodejem se správným přístupem lze docílit, že se zákazník do obchodu vrátí, že koupí určitý produkt, nebo třeba že podnik či příslušný produkt doporučí jinému. A dokonce je možné docílit i toho, že zákazník koupí produkt, který chce prodat obchodník, aniž by ho zákazník původně sám zamýšlel koupit. Aby bylo možné toho všeho dosáhnout, je vhodné se zaměřit právě na zaměstnance – prodejce, kteří jsou ve vztahu k zákazníkovi reprezentanty podniku a zprostředkovávají přímý kontakt se zákazníkem. Jinými slovy je třeba se zaměřit na to, jak tito prodejci reprezentují podnik, a zejména jakým způsobem přispívají k tomu, že prodejní proces bude úspěšně završen. Uvedené lze zjišťovat různými způsoby. Cílem je vždy zjistit, zda je zákazník s podnikem a produktem spokojený, jestli se mu líbí prostředí podniku/obchodu a další. Poměrně jednoduchou a efektivní metodou je mystery shopping, který patří mezi metody kvalitativní a odhaluje prodejní proces z pohledu zákazníka podniku.

Právě metoda mystery shoppingu je tématem této diplomové práce, kdy byla zpracována ve vztahu k podniku, jenž se zaměřuje na kvalitní českou módu. Hlavním cílem této práce bylo navrhnout doporučení na zvýšení kvality poskytovaných služeb. Mezi dílčí cíle patřilo:

- zjistit nedostatky v prodejním procesu;
- porovnat pobočky z pohledu prodejního procesu;
- vyhodnotit prodejní proces jednotlivých prodejců a navrhnout pro ně doporučení.

Metodika této diplomové práce byla rozdělena do dvou hlavních částí, kdy každá z částí, tedy jak teoretická část i metodologická část, byla vypracována pomocí jiné metody. Hlavní metodou teoretické části je rozbor sekundárních zdrojů, které vycházejí z české odborné literatury, zároveň byly využity i zdroje ze světové odborné literatury. Teoretická část této práce komparuje názory z odborných zdrojů, část teorie se věnuje hodnocení zaměstnanců, a to pomocí metody mystery shopping a metody osobního prodeje.

Nosnou částí této diplomové práce je praktická část. Za účelem získání relevantních podkladů pro seznámení se s daným Podnikem ABC, byl aplikován polostrukturovaný rozhovor se zástupcem Podniku ABC, jeho ředitelem, a to formou kvalitativního výzkumu. Poté následoval ještě rozhovor s provozním ředitelem Podniku ABC. Oba zmíněné rozhovory s uvedenými členy vedení Podniku ABC byly následně využity pro stanovení hodnotících kritérií pro účely provedení samotného výzkumného šetření. Jednotlivá hodnotící kritéria byla náležitě vybrána a zaznamenána do hodnotícího formuláře, který byl následně hodnotitelem vyplňován.

Předmětné mystery shoppingy jednotlivých mystery shopperů se uskutečnily v období 18. 11. 2019 až 20. 12. 2019, a to v různé otevírací době vybraných provozoven Podniku ABC. Po realizovaných návštěvách prodejen byly s mystery shoppery provedeny polostrukturované rozhovory. Uvedený postup umožnil získat dostatek dat pro vlastní výzkum.

Vlastní výzkum byl komentován v praktické části, kde jsou shrnuta nejzásadnější zjištění a formulována doporučení a návrhy na zvýšení kvality poskytovaných služeb Podniku ABC, přičemž uvedené bylo popsáno v poslední podkapitole praktické části. V rámci hodnocení jednotlivých poboček a prodejců bylo posuzováno jednak to, jak hodnocené subjekty svým

jednáním naplňují stanovená pravidla prodejního procesu Podniku ABC a dále bylo komparováno, jak si hodnocené subjekty vedou ve srovnání mezi sebou navzájem.

Na základě provedeného výzkumu a hodnocení lze obecně shrnout, že mystery shopperi byli spokojeni s kvalitou prodejního procesu v případě Pobočky A a Pobočky C. Pobočka A skončila jednoznačně nejlépe mezi zkoumanými pobočkami, přičemž všichni prodejci průměrně získali 82,7 bodů z 84 možných bodů. Takový výsledek lze považovat za velmi zdařilý, jelikož byly identifikovány pouze drobné chyby v prodejním procesu.

Pobočka B naopak skončila jednoznačně nejhůře mezi zkoumanými pobočkami, neboť všichni prodejci této získali průměrně 34,3 bodů z 84 možných bodů. Tento výsledek rozhodně není uspokojivý, jelikož prodejci nedosáhli průměrně ani poloviny možných bodů, navíc 10 bodů bylo získáno v rámci kategorie prostředí.

Pobočka C skončila na prostředním místě mezi zkoumanými pobočkami, průměrně všichni prodejci získali 71,3 bodů z 84 možných bodů. Tato bodová hranice je v principu přijatelná, fungování pobočky lze hodnotit pozitivně, neboť žádnou z oblastí prodejního procesu této pobočky nelze označit za problematickou.

Je zřejmé, že jednotlivé pobočky se výrazně liší, respektive v rámci hodnocení kategorie prostředí je výsledek vždy stejný, ale z hlediska hodnocení kategorie prvního dojmu a kategorie obsluhy zákazníka je výsledek značně odlišný. V případě Pobočky A ani nelze hovořit o nedostacích, zde není v principu ani co hodnotit, ale Pobočka B pokulhává ve všech ohledech a je nutná revize celého prodejního procesu a prodejních dovedností prodejců jako takových. Fungování Pobočky C je v zásadě v pořádku, ale i zde byly zjištěny nedostatky, na jejichž odstranění lze pracovat.

Doporučení vyplývající ze zjištění ve vztahu k pobočkám jsou následující:

- udržet úroveň Pobočky A, která funguje z hlediska prodejců i z hlediska celkového hodnocení pobočky velmi dobře;
- na Pobočce B mít zodpovědnou osobu za kontrolu prodejního procesu, dokud nebude prodejní proces správně nastaven, je vhodná vyšší pozornost;
- minimálně na Pobočku B a C posílat jednou za čas mystery shoppera, aby bylo zjištěno, zda nově nastavený prodejní proces stále funguje.

Dále bylo v rámci této diplomové práce prováděno hodnocení jednotlivých prodejců. Na základě tohoto hodnocení bylo zjištěno, že všichni nejhůře hodnocení prodejci jsou ti, kteří pracují na Pobočce B. Podrobné hodnocení každého prodejce je však popsáno v poslední podkapitole praktické část této práce, kde jsou taktéž pro jednotlivé prodejce formulována konkrétní doporučení.

Na základě provedeného hodnocení fungování jednotlivých prodejců a zkoumaných poboček lze učinit jednoznačný závěr, že míra závažnosti konkrétních zjištěných nedostatků a celková míra odlišnosti ve fungování prodejního procesu v rámci zkoumaných poboček, jsou systémové povahy. Požadovaná kvalita prodejního procesu v Podniku ABC, včetně sjednocení tohoto procesu ve všech pobočkách a ze strany všech prodejců, mohou být zajištěny jedině tehdy, když budou řešeny prostřednictvím opatření na úrovni Podniku ABC jako celku.

Podnik ABC musí jasně definovat, jak má prodejní proces probíhat a jaká jsou jeho pravidla. A za uvedeným účelem je doporučeno, aby Podnik ABC vypracoval manuál na prodejní proces. Dále je doporučeno, aby tento manuál byl k dispozici všem prodejcům a aby byl aktualizován podle potřeb Podniku ABC. Všichni prodejci se musí seznámit se s pravidly prodejního procesu Podniku ABC, včetně manuálu na prodejní proces, a musí získat základní dovednosti ohledně prodejního procesu. Uvedené je zajištěno prostřednictvím zaškolovacího procesu, který již byl

v Podniku ABC v minulosti. Všichni prodejci si musí opakovaně ověřovat svou znalost pravidel prodejního procesu Podniku ABC a tuto zlepšovat, jakož i ověřovat si své dovednosti v oblasti prodejního procesu a tyto zlepšovat. Uvedené je doporučeno zajistit prostřednictvím pravidelných dalších školení v rámci interního vzdělávacího procesu Podniku ABC. Je doporučeno, aby kvalita interního vzdělávacího procesu Podniku ABC byla garantována osobou k tomu zvláště určenou.

Dále je doporučeno, aby všichni prodejci byli ke znalosti pravidel prodejního procesu a zlepšování svých prodejních dovedností náležitě motivováni tak, aby je skutečně chtěli znát a aby své dovednosti skutečně chtěli zlepšovat a nepovažovali je pouze a jenom za součást svých povinností vůči Podniku ABC. Dále je doporučeno, aby Podnik ABC zavedl systém pravidelné kontroly kvality prodejního procesu, nejlépe opět pomocí metody mystery shoppingu. V neposlední řadě je taktéž doporučeno, aby Podnik ABC reflektoval výsledky kontroly kvality prodejního procesu a případně zjištěné nedostatky v rámci interního vzdělávacího procesu Podniku ABC, jakož i v rámci aktualizace manuálu na prodejní proces.

Ve světle výše uvedeného lze zhodnotit přínosy této diplomové práce takto:

- práce přispěla k ověření využitelnosti metody mystery shoppingu v praxi, zde konkrétně v podmínkách Podniku ABC;
- práce dále umožnila navrhnout a doporučit Podniku ABC konkrétní opatření ke zvýšení kvality poskytovaných služeb realizovaných v rámci prodejního procesu, která jsou reálně využitelná v praxi Podniku ABC;
- práce na konkrétním příkladu prokázala, že metoda mystery shoppingu umožňuje identifikovat konkrétní nedostatky prodejního procesu, a tedy i nedostatky v oblasti kvality poskytovaných služeb, ale sama o sobě nevede k odstranění příčin takových nedostatků. Metoda mystery shoppingu však dává vodítko k tomu, v čem uvedené příčiny nedostatků spočívají, a umožňuje navrhnout, resp. doporučit konkrétní opatření, které ve výsledku povedou ke zlepšení kvality poskytovaných služeb.

Literatura

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů : Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha : Grada Publishing, 2012. 920 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů : Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha : Grada Publishing, 2015. 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BLÁHA, J. et al. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno : Edika, 2013. 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.

BLOUDEK, J. et al. *Rozumíte svým zákazníkům?*. 1. vyd. Praha : Management Press, 2013. 211 s. ISBN 978-80-7261-258-1.

BURDA, A., DLUHOŠOVÁ, R. et al. *Mystery Shopping*. 1. vyd. Opava : Slezská univerzita v Opavě, 2011. 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.

DE WALL, A. *Strategic Performance Management : A Managerial and Behavioral Approach*. 2nd ed. New York : Palgrave Macmillan, 2013. 464 s. ISBN 978-0-230-27385-6.

DVOŘÁKOVÁ, Z. et al. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.

HESKOVÁ, M., ŠTARCHOŇ, P. *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*. 1. vyd. Praha : Oeconomica, 2009. 180 s. ISBN 978-80-245-1520-5.

HRABALOVÁ, B. Objasnění záhady jménem mystery shopping. *Firemní obchod*, 2015, č. 2, s. 6–8. ISSN 2336-5765.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing – Strategie a trendy*. 2. rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

KARLÍČEK, M., KRÁL, P. *Marketingová komunikace : Jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KARLÍČEK, M. et al. *Marketingová komunikace : jak komunikovat na našem trhu*. 2. akt. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 221 s. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 14. vyd. Praha : Grada Publishing, 2013. 814 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha : Management Press, 2015. 400 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

MACHÁČEK, I. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vyd. Praha : Wolters Kluwer, 2017. 256 s. ISBN 978-80-7552-514-7.

NEWHOUSE, I. *Mystery Shopping Made Simple*. 1st ed. New York : McGraw-Hill Professional, 2004. 208 s. ISBN 0-07-14402-X.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 152 s. ISBN 978-80-247-5232-7.

PŘIKRYLOVÁ, J., JAHODOVÁ, H. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SINGH, P., VERMA, G. *Mystery Shopping : Measurement Tool for Customer Intelligence Management*. *IOSR Journal of Business and Management*, 2014, vol. 16, no. 6, p. 101–104. ISSN 2319-7668.

SRPOVÁ, J. et al. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. aktual. a dopl. vyd. Praha : Grada Publishing, 2016. 208 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

TAHAL, R. et al. *Marketingový výzkum : Postupy, metody, trendy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 264 s. ISBN 978-80-271-9867-2.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků : co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing služeb efektivně a moderně*. 2. aktual. a rozš. vyd. Praha : Grada Publishing, 2014. 272 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

VNOUČKOVÁ, L. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. 1. vyd. Praha : Adart, 2013. 232 s. ISBN 978-80-9046-459-9.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, 2008. 116 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing obchodní firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 240 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

ZAMAZALOVÁ, M. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha : C.H. Beck, 2010. 499 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-115- 4.

ZHU, I. *Quantitative Models for Performance Evaluation and Benchmarking : Data Envelopment Analysis with Spreadsheets*. 4th ed. Cham : Springer, 2014. 434 s. ISBN 978-3-319-06646-2.

Internetové zdroje

ČESKO. *Ústavní zákon č. 110/1998 Sb., o bezpečnosti České republiky*. In: Sbírka zákonů České republiky. 1998, ročník 1998, 39/1998, číslo 110. Dostupné také z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1998-110>.

ČESKO. *Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích*. In: Sbírka zákonů České republiky. 2012, ročník 2012, 34/2012, číslo 90. Dostupné také z WWW: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-90>.

SIMAR. *Mystery shopping* [online]. 2014 [cit. 2018-06-17]. Dostupné z WWW: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>.

Podnik ABC. O nás [online]. 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z WWW: <http://www.podnikabc.cz/o-nas>.

Ministerstvo spravedlnosti České republiky. Výpis z obchodního rejstříku [online]. 2020 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z WWW: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?podnikabc=PLATNY>.

Seznam příloh

Příloha 1 Otázky pro polostrukturovaný rozhovor – ředitel podniku	I
Příloha 2 Otázky pro polostrukturovaný rozhovor – provozní ředitel	II
Příloha 3 Formulář pro hodnocení mystery návštěvy.....	III
Příloha 4 Bodové hodnocení odpovědí.....	VI
Příloha 5 Výsledky Prodejce 1	IX
Příloha 6 Výsledky Prodejce 2	XI
Příloha 7 Výsledky Prodejce 3	XIII
Příloha 8 Výsledky Prodejce 4	XV
Příloha 9 Výsledky Prodejce 5	XVII
Příloha 10 Výsledky Prodejce 6	XIX
Příloha 11 Výsledky Prodejce 7	XXI
Příloha 12 Výsledky Prodejce 8	XXIII
Příloha 13 Výsledky Prodejce 9	XXV
Příloha 14 Výsledky Prodejce 10	XXVII
Příloha 15 Výsledky Prodejce 11	XXIX
Příloha 16 Výsledky Prodejce 12	XXXI
Příloha 17 Otázky pro mystery shoppery	XXXIII

Přílohy

Příloha 1 Otázky pro polostrukturovaný rozhovor – ředitel podniku

Můžete mi představit Váš podnik?

Jaká je struktura Vašeho podniku?

Co je cílem podniku ze strany jednání se zákazníkem?

Jaké pobočky byste chtěl zkoumat?

Představte mi prodejní proces obecně.

Co jsou klíčové body prodejního procesu?

Jak by měla vypadat nákupní návštěva z pohledu zákazníka?

Jakým chybám se mají prodejci vyhnout?

Jak má působit prodejce?

Jak má působit pobočka?

Chcete zmínit něco dalšího?

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 2 Otázky pro polostrukturovaný rozhovor – provozní ředitel

Můžete mi představit Vaši pozici?

Co je cílem podniku ze strany jednání se zákazníkem?

Jaké pobočky byste chtěl zkoumat?

Představte mi prodejní proces obecně.

Co jsou klíčové body prodejního procesu?

Jak by měla vypadat nákupní návštěva z pohledu zákazníka?

Jakým chybám se mají prodejci vyhnout?

Jak má působit prodejce?

Jak má působit pobočka?

Chcete zmínit něco dalšího?

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 3 Formulář pro hodnocení mystery návštěvy

Tabulka 3 Formulář pro hodnocení mystery návštěvy

	Odpovědi
Datum návštěvy	
Délka návštěvy	min.
Počet přítomných zákazníků	
Počet přítomných prodejců	
PROSTŘEDÍ	
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	ANO/NE
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	ANO/NE
3. Byla výloha dobře osvětlená?	ANO/NE
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	ANO/NE
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	ANO/NE
6. Hrál v prodejně hudba?	ANO/NE
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	ANO/NE
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	ANO/NE
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ	
9. Jak na Vás prodejce působil?	
Pozitivně naladěný a ochotný pomoci	
Neutrálně	
Unaveně a bez zájmu	
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	
Alespoň jeden prodejce stál v přední části/věnoval se zákazníkovi	
Prodejci stáli za pokladnou, nevěnovali se zákazníkům	
Personál se věnoval nepracovním záležitostem	
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	ANO/NE
12. Jak vypadal pozdrav?	
Úsměv	
Oční kontakt	
Obojí	ANO/NE
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	ANO/NE
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	ANO/NE
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	ANO/NE

16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	ANO/NE
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	ANO/NE
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA	
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	
Prodejce se zeptal, jak by měl produkt vypadat	
Prodejce doporučil produkt bez pokládání otázek	
Prodejce ukázal sekci produktů a vybídl k porozhlédnutí	
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	ANO/NE
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	ANO/NE
21. Prezentoval prodejce produkt?	ANO/NE
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	ANO/NE
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	ANO/NE
24. Byl prodejce slušně oblečený?	ANO/NE
25. Měl prodejce "tah na branku"?	ANO/NE
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	ANO/NE
27. Odnese Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	ANO/NE
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	ANO/NE
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	ANO/NE
30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	ANO/NE
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	ANO/NE
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námítku či otázku?	ANO/NE
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	ANO/NE
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	ANO/NE
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	ANO/NE
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	ANO/NE
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	ANO/NE
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	ANO/NE
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU	
39. Snažil se Vás prodejce přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	ANO/NE
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?	ANO/NE

41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?	ANO/NE
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	ANO/NE
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	ANO/NE
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	ANO/NE
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM	
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	ANO/NE
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	ANO/NE
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	ANO/NE
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	ANO/NE
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	ANO/NE
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	ANO/NE
ZÁVĚR	
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	ANO/NE
46. Je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	ANO/NE
47. Jak hodnotíte návštěvu?	
výborně	
velmi dobře	
dobře	
špatně	
velmi špatně	

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 4 Bodové hodnocení odpovědí

Tabulka 4 Bodové hodnocení odpovědí

	Body (max. 84)
PROSTŘEDÍ	
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1
6. Hrála v prodejně hudba?	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ	
9. Jak na Vás prodejce působil?	x
Pozitivně naladěný a ochotný pomoci	5
Neutrálně	3
Unaveně a bez zájmu	0
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	x
Alespoň jeden prodejce stál v přední části/věnoval se zákazníkovi	3
Prodejci stáli za pokladnou, nevěnovali se zákazníkům	1
Personál se věnoval nepracovním záležitostem	0
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2
12. Jak vypadal pozdrav?	x
Úsměv	2
Oční kontakt	2
Obojí	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1

OBSLUHA ZÁKAZNÍKA	
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	x
Prodejce se zeptal, jak by měl produkt vypadat	4
Prodejce doporučil produkt bez pokládání otázek	1
Prodejce ukázal sekci produktů a vybídl k porozhlédnutí	0
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2
30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU	
39. Snažil se Vás prodejce přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	1
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedorazí k okamžité koupi?	1
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedorazilo k nákupu?	1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2

43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM	
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	1
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	1
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1
ZÁVĚR	
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2
46. Je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	x
výborně	5
velmi dobře	4
dobře	3
špatně	2
velmi špatně	1

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 5 Výsledky Prodejce 1

Tabulka 5 Výsledky Prodejce 1

Prodejce 1	MS 1	MS 2	MS 3
Datum návštěvy	18. 11.	3. 12.	20. 11.
Délka návštěvy	53	46	38
Počet přítomných zákazníků	0	2	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	5	5
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	3	3	3
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	2	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	4	4
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	2	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1	1	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	4	4	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	1	1	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1	1	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	2	2	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	1	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	1	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	2	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	1	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	1	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1	1	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	2	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	2	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	1		1
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedorazí k okamžité koupě?	1		1
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedorazilo k nákupu?	1		1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2		2
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1		1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?		1	
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?		1	
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?		1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		2	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		1	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	5	5	4
CELKEM BODŮ	84	84	83

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 6 Výsledky Prodejce 2

Tabulka 6 Výsledky Prodejce 2

Prodejce 2	MS 4	MS 5	MS 6
Datum návštěvy	22. 11.	26. 11.	20. 12.
Délka návštěvy	24	31	27
Počet přítomných zákazníků	0	2	1
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	5	5
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	1	3	3
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	2	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	4	4
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	2	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1	0	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	4	4	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	1	1	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1	1	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	2	0	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	1	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	1	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	2	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	1	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	1	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1	1	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	2	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	2	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?		1	
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?		1	
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?		1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		2	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		1	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	1		1
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	1		1
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	1		1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2		2
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1		1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		1
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	4	4	5
CELKEM BODŮ	81	80	84

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 7 Výsledky Prodejce 3

Tabulka 7 Výsledky Prodejce 3

Prodejce 3	MS 7	MS 8	MS 9
Datum návštěvy	23. 11.	28. 11.	4. 12.
Délka návštěvy	36	29	45
Počet přítomných zákazníků	0	1	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	5	5
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	3	3	1
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	2	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	4	4
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	2	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1	1	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	4	4	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	1	1	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1	1	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	2	0	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	1	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	1	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	2	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	1	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	1	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1	1	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	2	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	2	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?		1	
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?		1	
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?		1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		2	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		1	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	1		1
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	1		1
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	1		1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2		2
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1		1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		1
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	4	5	5
CELKEM BODŮ	83	82	82

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 8 Výsledky Prodejce 4

Tabulka 8 Výsledky Prodejce 4

Prodejce 4	MS 10	MS 11	MS 12
Datum návštěvy	19. 11.	2. 12.	19. 12.
Délka návštěvy	20	26	22
Počet přítomných zákazníků	1	0	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	5	5
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	3	3	3
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	2	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	4	4
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	2	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1	1	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	4	4	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	1	1	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1	1	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	2	2	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	1	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	1	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	2	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	1	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	1	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1	1	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	2	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	2	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?		1	1
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?		1	1
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?		1	1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		2	2
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		1	1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	1		
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	1		
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	1		
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2		
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1		
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	4	5	5
CELKEM BODŮ	83	84	84

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 9 Výsledky Prodejce 5

Tabulka 9 Výsledky Prodejce 5

Prodejce 5	MS 13	MS 14	MS 15
Datum návštěvy	18. 11.	23. 11.	4. 12.
Délka návštěvy	14	15	22
Počet přítomných zákazníků	2	1	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	3	0	0
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	0	0	0
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	0	0	0
12. Jak vypadal pozdrav?	0	0	0
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	0	0	0
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	0	0	0
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	0	0	0
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	0	0	0
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	0	0	0
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	1	1	1
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	0	0	0
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	0	0	0
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1	0	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	0	0	0
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	0	0	0
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	0	0
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	0	0	0
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	0	0	0
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	0	0	0
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	0	0	0
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	0	0	0
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	0	0	0
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	0	0	0
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	0		0
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?	0		0
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?	1		1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	0		0
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1		0
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?		0	
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?		0	
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?		1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		0	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		0	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	0	0	0
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	0	0	0
47. Jak hodnotíte návštěvu?	2	1	2
CELKEM BODŮ	34	27	27

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 10 Výsledky Prodejce 6

Tabulka 10 Výsledky Prodejce 6

Prodejce 6	MS 16	MS 17	MS 18
Datum návštěvy	19. 11.	22. 11.	15. 12.
Délka návštěvy	13	21	19
Počet přítomných zákazníků	1	0	1
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	3	3
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	0	1	0
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	0	2	0
12. Jak vypadal pozdrav?	0	2	0
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	0	1	0
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	0	0	0
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	0	0	0
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	0	0	0
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	0	0	0
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	1	1	0
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	0	0	0
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	0	0	0
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	0	0	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	0	0
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	0	0	0
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	0	0
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	0	0	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	0	0	0
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	0	0	0
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	0	0	0
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	0	0	0
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	0	0
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	0	0	0
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?			0
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?			0
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?			1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?			0
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?			0
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?			1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	0	0	
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	0	0	
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	1	1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	0	0	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1	0	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1	1	
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	0	0
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	0	0	0
47. Jak hodnotíte návštěvu?	3	2	1
CELKEM BODŮ	41	37	29

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 11 Výsledky Prodejce 7

Tabulka 11 Výsledky Prodejce 7

Prodejce 7	MS 19	MS 20	MS 21
Datum návštěvy	3. 13.	16. 12.	20. 12.
Délka návštěvy	13	19	25
Počet přítomných zákazníků	0	0	2
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	3	3	3
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	1	0	0
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	0	0
12. Jak vypadal pozdrav?	2	0	0
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	0	0	0
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	0	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	0	0	0
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	0	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	0	0	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	1	1	0
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	0	0	0
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	0	0	0
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	0	0	0
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	0	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	0	0	0
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	0	0
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	0	0	0
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	0	0	0
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	0	0	0
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	0	0	0
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	0	0	0
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	0	0	0
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	0	0	0
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?		0	0
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?		0	0
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?		1	1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		0	0
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		0	0
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	0		
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	0		
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	1		
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	0		
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1		
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	0	0	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	0	0	0
47. Jak hodnotíte návštěvu?	1	1	2
CELKEM BODŮ	42	28	36

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 12 Výsledky Prodejce 8

Tabulka 12 Výsledky Prodejce 8

Prodejce 8	MS 22	MS 23	MS 24
Datum návštěvy	20. 11.	1. 12.	13. 12.
Délka návštěvy	23	21	18
Počet přítomných zákazníků	1	1	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	0	0	3
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	1	0	3
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	0	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	0	2	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	0	1	0
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	0	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	0	0	0
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	0	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	0	0	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	1	0	1
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	0	0	0
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	0	0	0
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	0	0	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	0	0	0
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	0	0	0
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	0	0	0
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	0	0	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	0	0	0
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	0	0	0
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	0	0	0
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	0	0	0
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	0	0	0
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	0	0	0
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	0		0
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?	0		0
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?	1		1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	0		0
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	0		0
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?		0	
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?		0	
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?		1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		0	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		0	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	0	0	0
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	0	0	0
47. Jak hodnotíte návštěvu?	2	2	2
CELKEM BODŮ	31	32	46

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 13 Výsledky Prodejce 9

Tabulka 13 Výsledky Prodejce 9

Prodejce 9	MS 25	MS 26	MS 27
Datum návštěvy	4. 12.	5. 12.	20. 12.
Délka návštěvy	27	21	37
Počet přítomných zákazníků	1	0	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	3	3
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	3	3	3
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	0	0
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	0	0
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	0	0
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1	0	0
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	4	4	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	1	1	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	0	1	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	0	2	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	0	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	1	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	2	0
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	0	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	0	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	0	1	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	2	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	0	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	1	1	
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?	1	0	
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?	1	1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	0	0	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1	1	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1	1	
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?			0
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?			1
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?			1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?			2
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?			1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?			1
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	5	3	4
CELKEM BODŮ	78	63	69

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 14 Výsledky Prodejce 10

Tabulka 14 Výsledky Prodejce 10

Prodejce 10	MS 28	MS 29	MS30
Datum návštěvy	18. 11.	23. 11.	30. 11.
Délka návštěvy	25	23	43
Počet přítomných zákazníků	2	1	1
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	3	5
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	1	1	3
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	2	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	0	0
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	2	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1	0	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	1	4	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	0	1	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1	0	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	2	0	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	1	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	0	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	2	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	0	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	0	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1	0	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	2	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	0	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	1		1
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?	1		0
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?	1		1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	0		0
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1		1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1		1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?		0	
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?		1	
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?		1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?		2	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?		1	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?		1	
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	5	4	4
CELKEM BODŮ	76	64	76

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 15 Výsledky Prodejce 11

Tabulka 15 Výsledky Prodejce 11

Prodejce 11	MS 31	MS 32	MS 33
Datum návštěvy	28. 11.	1. 12.	2. 12.
Délka návštěvy	37	24	41
Počet přítomných zákazníků	0	1	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	5	3
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	3	1	3
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	2	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	0	4
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	2	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	1	1	0
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	1	1	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	0	0	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	1	0	0
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	2	0	0
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	0	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	1	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	2	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	0	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	0	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1	0	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	0	0	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	0	2
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?			1
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedojde k okamžité koupi?			1
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedošlo k nákupu?			1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?			0
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?			1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?			1
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?	1	0	
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?	0	1	
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?	1	1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2	2	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1	1	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1	1	
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	4	3	4
CELKEM BODŮ	76	60	75

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 16 Výsledky Prodejce 12

Tabulka 16 Výsledky Prodejce 12

Prodejce 12	MS 34	MS 35	MS 36
Datum návštěvy	19. 11.	24. 11.	18. 12.
Délka návštěvy	25	29	21
Počet přítomných zákazníků	1	1	0
Počet přítomných prodejců	2	2	2
PROSTŘEDÍ			
1. Byla výloha prodejny čistá a upravená?	1	1	1
2. Působila výloha dojmem lákajícím ke vstupu?	1	1	1
3. Byla výloha dobře osvětlená?	1	1	1
4. Byl interiér prodejny čistý a upravený?	1	1	1
5. Byly kabinky čisté, upravené a dobře nasvícené?	1	1	1
6. Hrál v prodejně hudba?	1	1	1
7. Působila na Vás dobře prezentace zboží ve výloze?	2	2	2
8. Bylo uspořádání zboží pro Vás přehledné?	2	2	2
PRVNÍ DOJEM A OSLOVENÍ			
9. Jak na Vás prodejce působil?	5	3	5
10. Jaká byla situace v prodejně při vstupu?	1	3	1
11. Byl/a jste pozdraven/a prodejcem po vstupu?	2	2	2
12. Jak vypadal pozdrav?	3	3	3
13. Cítil/a jste se v prodejně příjemně a personálem vítaně?	1	1	1
14. Oslovil Vás prodejce jako první?	2	2	2
15. Proběhlo oslovení do 60 vteřin od příchodu do prodejny?	4	4	0
16. Proběhlo oslovení do 120 vteřin od příchodu do prodejny?	2	2	2
17. Oslovil Vás prodejce otevřenou otázkou?	0	1	1
OBSLUHA ZÁKAZNÍKA			
18. Jak reagoval prodejce poté, co jste sdělil/a, co hledáte?	4	1	4
19. Zjišťoval prodejce potřeby?	1	0	1
20. Nabídl Vám prodejce více alternativ ke srovnání?	2	2	2
21. Prezentoval prodejce produkt?	1	1	1
22. Zaujala Vás prezentace produktu?	0	1	1
23. Byl prodejce během rozhovoru příjemný?	1	1	1
24. Byl prodejce slušně oblečený?	1	1	1
25. Měl prodejce „tah na branku“?	0	2	2
26. Vybídl Vás prodejce k vyzkoušení zboží?	3	3	3
27. Odnesl Vám prodejce věci ke zkoušení do kabinky?	2	2	2
28. Byl Vám prodejce v průběhu zkoušení zboží na blízku?	2	2	2
29. Zeptal se Vás prodejce, jak se Vám zkoušené věci líbí či jak se v nich cítíte?	2	2	2

30. Vyzval Vás prodejce k vystoupení z kabinek, abyste se mu v produktu ukázal/a?	1	1	1
31. Komentoval prodejce výhody zboží, které Vám nabídl?	1	1	1
32. Uměl podle Vás prodejce obhájit Vaši námitku či otázku?	2	2	2
33. Přinesl Vám prodejce sám od sebe další podobný produkt na vyzkoušení?	2	0	2
34. Doporučil Vám prodejce ke zkoušenému produktu jiné produkty do kombinace?	1	1	1
35. Přinesl Vám prodejce produkt do kombinace k vyzkoušení?	1	0	1
36. Přinesl Vám prodejce doplněk ke zkoušenému zboží?	1	1	1
37. Pokusil se prodejce uzavřít obchod?	2	0	2
38. Zeptal se prodejce, jestli může odnést zboží k pokladně?	2	2	0
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – BEZ NÁKUPU			
39. Snažil se prodejce Vás přesvědčit k uzavření obchodu při odmítnutí okamžité koupě?	1	1	
40. Nabídl prodejce rezervaci zboží, když zjistil, že nedorazí k okamžité koupi?	1	0	
41. Zůstal prodejce stále milý, i když nedorazilo k nákupu?	1	1	
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?	2	0	
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?	1	1	
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?	1	1	
UKONČENÍ A ROZLOUČENÍ – S NÁKUPEM			
39. Zeptal se prodejce, jestli chcete platit hotově, nebo kartou?			0
40. Nabídl Vám prodejce založení věrnostní karty?			1
41. Jak Vám podal prodejce tašku se zbožím?			1
42. Řekl Vám prodejce něco k věrnostnímu programu?			2
43. Poděkoval Vám prodejce za návštěvu?			1
44. Rozloučil se s Vámi prodejce?			1
ZÁVĚR			
45. Je pravděpodobnost, že byste se jako zákazník vrátil/a?	2	2	2
46. Jaká je pravděpodobnost, že byste prodejnu na základě návštěvy doporučil/a dále?	2	2	2
47. Jak hodnotíte návštěvu?	4	3	4
CELKEM BODŮ	77	68	74

Zdroj: vlastní zpracování (2019)

Příloha 17 Otázky pro mystery shoppery

Jaký máte pocit z návštěvy?

Jak na Vás působila prezentace zboží v prodejně a ve výloze?

Co se dělo při Vašem vstupu do prodejny?

Jaké zboží jste poptával/a?

Jak na Vás působil prodejce?

Jak Vás oslovil prodejce?

Jak se Vám prodejce věnoval?

Popište prodejce.

Jak reagoval prodejce v průběhu návštěvy?

Jaké argumenty prodejce používal?

Co Vám řekl prodejce k věrnostnímu programu?

Co se Vám na celé návštěvě líbilo?

Co se Vám na celé návštěvě nelíbilo?

Jak hodnotíte návštěvu obecně?

Zdroj: vlastní zpracování (2019)