

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

Mystery Shopping jako nástroj analýzy konkurence

Veronika Kraifová

© 2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Veronika Kraifová

Podnikání a administrativa

Název práce

Mystery shopping jako nástroj analýzy konkurence

Název anglicky

Mystery shopping as an instrument of competitor analysis

Cíle práce

Tématem diplomové práce je využití mystery shoppingu pro analýzu konkurence.

Hlavním cílem práce je aplikovat nástroj mystery shoppingu v oblasti competitive intelligence a posoudit výstupy získané tímto marketingovým nástrojem.

K naplnění tohoto cíle jsou stanoveny dílčí cíle v teoretické i praktické oblasti:

- v teoretické kapitole formou literární rešerše posoudit pojmy konkurenčního prostředí, popsat metody analýzy konkurence, vysvětlit význam jejího využívání. Posoudit rovněž vymezení právního rámce při používání metody mystery shoppingu.

- v praktické části aplikovat metody mystery shoppingu v praxi pro monitoring jednání se zákazníky u konkurenčních agentur.

- na základě výzkumu zpracovat návrhy na zlepšení v oblasti komunikace se zákazníky firmy Ploty Petr, pro jejíž účely je výzkum realizován.

Metodika

V teoretické je literární rešerše vybraných publikací zaměřena na metody analýzy konkurence, Business Intelligence, Competitive Intelligence a Mystery shopping.

V praktické části budou využity metody primárního výzkumu, konkrétně analýzy a syntézy, indukce a dedukce, pro porovnání konkurence se společnostmi Ploty Petr metoda komparace.

Pro efektivní užití těchto metod je klíčové co nejpřesněji provedené měření, dotazování či pozorování. Tato diplomové práce se v analytické rovině zaměřuje na aplikace metody Mystery shopping v oblasti Competitive Intelligence. S pojmem Mystery shopping je spjata jedna z dalších metod primárního výzkumu, a tím je dotazníkové šetření

Na základě analýzy konkurenčních podniků budou metodou syntézy navržena opatření na zlepšení a zhodnocení postavení firmy na trhu.



Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Business Intelligence, Competitive Intelligence, Dotazník, Informace, Komparace, Komunikace, Konkurence, Konkurenční výhoda, Kvalita služeb, Mystery call, Mystery e-mail, Mystery shopping, Zákazník

Doporučené zdroje informací

BOXBERG KARLSSON, Veronica; THOMASDOTTER SCHÖLIN, Lina. 2008. Why we need Mystery Shopping. 1. vydání v angličtině. Bromma 08 Tryck AB, ISBN 978-91-633-1653-1.
ČICHOVSKÝ, Ludvík. 2002. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: Radix. ISBN 80-86031-35-7.
KOTLER, Philip. 2007. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. 2011. Moderní metody a techniky marketingového výzkumu. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.
PORTER, Michael E. 1994. Konkurenční strategie: Metody pro analýzu odvětví a konkurentů. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-11-2.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Zdeněk Bednarčík, MBA, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 19. 9. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 19. 10. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Mystery Shopping jako nástroj analýzy konkurence" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26. 3. 2019

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu práce Ing. Zdeňku Bednarčíkovi, MBA, Ph.D. za jeho pomoc při zpracování této diplomové práce. Další díky patří rodině, mým blízkým a přátelům, kteří mi byli během studia vždy oporou.

Mystery Shopping jako nástroj analýzy konkurence

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá využitím metody Mystery Shopping v oblasti Competitive Intelligence. Zaměřuje se na hodnocení vybraných konkurenčních společností a formulaci standardů pro jednání se zákazníkem.

Teoretická část práce se soustředí na klíčové pojmy a jejich zasazení do širšího kontextu, konkrétně jde především o pojmy konkurence, analýza konkurence a konkurenceschopnost. Představuje rovněž metodu využitou v praktické části, tedy Mystery Shopping, přičemž se zaměřuje na právní rámec, aktuální trendy a nezbytné náležitosti projektu.

V praktické části diplomové práce jsou představeny jednotliví konkurenti včetně společnosti Ploty Petr, pro jejíž účely je projekt realizován. Nedílnou součástí práce je rovněž zhodnocení výsledků a analýza získaných informací, ze které vychází formulace standardů pro komunikaci se zákazníkem a další opatření, například v oblasti nabídky a webových stránek.

V závěru práce jsou formulovány návrhy a doporučení, které zavede společnost Ploty Petr do praxe po předání výsledků z tohoto šetření.

Klíčová slova: Benchmark, Business Intelligence, Competitive Intelligence, Dotazník, Informace, Komparace, Komunikace, Konkurence, Konkurenční výhoda, Kvalita služeb, Mystery E-mail, Mystery Shopping, Nabídka, Poptávka, Zákaznický servis, Zákazník

Mystery Shopping as an Instrument of Competitor Analysis

Abstract

This thesis deals with the use of Mystery Shopping in the area of Competitive Intelligence. It is focused on evaluation of the competitors who were picked for this project and formulation of standards for dealing with the customer.

Theoretical part focuses on keywords of the diploma thesis and their placement in the wider context. Specifically, it is competition, competitor analysis and competitiveness. In this part is also described the method which is used in practical part – Mystery Shopping and its legal context, trends and other essential elements.

Practical part defines competitors who were chosen for this project and Ploty Petr company. Ploty Petr will use the results of this project. This part also deals with evaluation of the results and its formulation. For communication with customers there will be defined specific standards.

Recommendations are contained in the end of this thesis and they will be put into practice after the end of the project.

Keywords: Benchmark, Business Intelligence, Client, Client service, Communication, Comparison, Competition, Competitive Advantage, Competitive Intelligence, Information, Inquiry, Mystery E-mail, Mystery Shopping, Offer, Quality of service, Questionnaire

Obsah

1 Úvod.....	13
2 Cíle práce a metodika	14
2.1 Cíle práce	14
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	16
3.1 Konkurence.....	16
3.2 Strategický marketing	17
3.3 Situační analýza.....	19
3.3.1 Vnější prostředí.....	19
Makroprostředí společnosti	20
PEST analýza.....	21
Mikroprostředí společnosti	22
<i>Společnost.....</i>	<i>22</i>
<i>Dodavatelé.....</i>	<i>23</i>
<i>Marketingoví zprostředkovatelé.....</i>	<i>23</i>
<i>Zákazníci.....</i>	<i>23</i>
<i>Konkurenti.....</i>	<i>24</i>
<i>Veřejnost.....</i>	<i>25</i>
Porterův model pěti sil.....	26
3.3.2 Vnitřní prostředí	27
SWOT analýza.....	28
3.4 Analýza konkurence.....	29
3.4.1 Členění konkurence	31
3.4.2 Zdroje analýzy konkurence	32
3.4.3 Competitive Intelligence.....	33
3.4.4 Business Intelligence	35
3.4.5 Benchmarking	36
3.4.6 Mystery Shopping.....	36
Nesprávné vnímání Mystery Shoppingu.....	38
Etický rámec Mystery Shoppingu.....	39
Scénář, dotazník a pokyny pro Mystery Shopping.....	40
Trendy v Mystery Shoppingu	41
NPS.....	43

NHS.....	44
4 Analytická část	45
4.1 Testovaná oblast.....	45
4.2 Profil společnosti Ploty Petr	45
4.3 Profil konkurenční společnosti České Ploty	47
4.4 Profil konkurenční společnosti Ploty Šmíd.....	48
4.5 Profil konkurenční společnosti Ploty Pilecký	49
4.6 Pracovní hypotézy	50
4.7 Průběh Mystery Shopping projektu.....	51
4.7.1 Přípravná fáze projektu	53
Obecné Pokyny	54
<i>Pokyny k projektu Ploty Petr</i>	<i>54</i>
Dotazník	59
4.7.2 Realizační fáze projektu.....	62
4.7.3 Fáze vyhodnocení výsledků.....	63
5 Interpretace výsledků výzkumu	65
5.1 Ploty Pilecký	65
5.1.1 Hodnocení jednotlivých oblastí dle otázek.....	65
5.2 České ploty	69
5.2.1 Hodnocení jednotlivých oblastí dle otázek.....	69
5.3 Ploty Šmíd	73
5.3.1 Hodnocení jednotlivých oblastí dle otázek.....	74
5.4 Srovnání konkurenčních společností.....	79
6 Návrhy a doporučení	88
Závěr	92
Seznam použitých zdrojů	94
Přílohy.....	97
Příloha A: E-mailová komunikace	97
Příloha B: Nabídky společností	101

Seznam obrázků

Obrázek 1 Marketingové prostředí firmy	19
Obrázek 2 PEST (STEP) analýza vlivu prostředí	21
Obrázek 3 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti	22
Obrázek 4 Provázanost skupin vytvářejících vnitřní prostředí	22
Obrázek 5 Druhy cílových trhů	24
Obrázek 6 Porterův model pěti sil	26
Obrázek 7 SWOT analýza	29
Obrázek 8 Typy informací	34
Obrázek 9 NPS výpočet	43
Obrázek 10 Webové stránky Ploty Petr	46
Obrázek 11 Webové stránky České Ploty	48
Obrázek 12 Webové stránky Ploty Šmíd	49
Obrázek 13 Webové stránky společnosti Ploty Pilecký	50
Obrázek 14 Schéma průběhu dat a informací	51
Obrázek 15 Schéma průběhu projektu	53
Obrázek 16 Nabídka Ploty Pilecký	81
Obrázek 17 Nabídka České Ploty	82
Obrázek 18 Nabídka Ploty Šmíd	83
Obrázek 19 Nabídka Ploty Petr	90
Obrázek 20 Webové stránky Ploty Petr	91
Obrázek 21 E-mail č. 1 Ploty Pilecký	97
Obrázek 22 E-mail č. 2 Ploty Pilecký	97
Obrázek 23 E-mail č. 1 České Ploty	98
Obrázek 24 E-mail č. 2 České Ploty	98
Obrázek 25 E-mail č. 3 České Ploty	99
Obrázek 26 E-mail č. 4 České Ploty	99
Obrázek 27 E-mail č. 1 Ploty Šmíd	100
Obrázek 28 E-mail č. 2 Ploty Šmíd	100
Obrázek 29 E-mail č. 3 Ploty Šmíd	100
Obrázek 30 Nabídka Ploty Pilecký	101
Obrázek 31 Nabídka č. 2 Ploty Pilecký	103
Obrázek 32 Nabídka České Ploty	105
Obrázek 33 Nabídka č. 2 České Ploty	106
Obrázek 34 Nabídka č. 3 České Ploty	107
Obrázek 35 Nabídka č. 4 České Ploty	108
Obrázek 36 Nabídka Ploty Šmíd	109

Seznam tabulek

Tabulka 1 Obecné informace	46
Tabulka 2 Dotazník pro mystery shoppery	60
Tabulka 3 Celková úspěšnost Ploty Pilecký	65
Tabulka 4 První kontakt Ploty Pilecký	65
Tabulka 5 Druhý kontakt Ploty Pilecký	66
Tabulka 6 Třetí kontakt Ploty Pilecký	67
Tabulka 7 Čtvrtý kontakt Ploty Pilecký	67
Tabulka 8 Nabízené řešení Ploty Pilecký	68
Tabulka 9 Celkové hodnocení Ploty Pilecký	69
Tabulka 10 Celková úspěšnost České Ploty	69
Tabulka 11 První kontakt České Ploty	70
Tabulka 12 Druhý kontakt České Ploty	70
Tabulka 13 Třetí kontakt České Ploty	71
Tabulka 14 Čtvrtý kontakt České Ploty	71
Tabulka 15 Nabízené řešení České Ploty	72
Tabulka 16 Celkové hodnocení České Ploty	73
Tabulka 17 Celková úspěšnost Ploty Šmíd	73
Tabulka 18 První kontakt Ploty Šmíd	74
Tabulka 19 Druhý kontakt Ploty Šmíd	75
Tabulka 20 Třetí kontakt Ploty Šmíd	75
Tabulka 21 Čtvrtý kontakt Ploty Šmíd	76
Tabulka 22 Nabízené řešení Ploty Šmíd	77
Tabulka 23 Celkové hodnocení Ploty Šmíd	78
Tabulka 24 Srovnání celkového hodnocení	79
Tabulka 25 Předložení první nabídky	80
Tabulka 26 Hodnocení první nabídky	81
Tabulka 27 Úprava nabídky	83
Tabulka 28 Přehled jednotlivých kontaktů	84
Tabulka 29 Osobní jednání	86
Tabulka 30 Doplnkový prodej	86

1 Úvod

Důkladná analýza konkurence před vstupem na trh je nepochybně jedním z hlavních kroků marketingového plánování, který rozhoduje o úspěšnosti podnikání. Jedná se o systematickou analýzu, díky níž si vedení podniku dokáže prohloubit představu o směřování vlastní firmy, ale především získá cenné poznatky pro konkurenční boj. Tyto poznatky lze získat vlastním šetřením (sběr letáků, produktových materiálů, přihlášení k odběru newsletteru, studium portfolia atd.), rovněž se vyplatí investovat do specializované firmy, která má zkušenosti a na míru vyvinuté nástroje pro jednotlivé druhy konkurenčního monitoringu.

Aktuální a komplexní informace o počínání konkurence by měly být neodmyslitelnou součástí dalšího chodu společnosti. Analýza aplikovaná pouze při vstupu na trh, která by neměla být opakována (ať už nárazově či pravidelně), není znakem konkurenceschopné firmy. Je důležité nadále jako správný marketér jedním okem sledovat své konkurenty.

V rámci Competitive Intelligence, tedy v překladu konkurenčního zpravodajství, lze sledovat mnoho aspektů prostřednictvím různých nástrojů. Firmy se zaměřují na monitoring nových produktů a kampaní, cenových nabídek, monitoring direct komunikace, kterou konkurenti zasílají přímo svým zákazníkům, dále sledují produktové parametry, nové akvizice a fúze, úrokové sazby a retenční nabídky.

Jedním z důležitých CI nástrojů je Mystery Shopping. Společnosti často využívají Mystery Shopping nejen na vlastních prodejnách, ale také na pobočkách konkurence. Prostřednictvím reálného zákazníka mohou sledovat klíčové parametry, které dále porovnávají s vlastním řešením. Výsledkem pak může být benchmark kvality prodeje, produktové nabídky nebo jiné sledované oblasti.

Z hlediska poskytovatele Mystery Shoppingu i objednatele této služby je důležité, aby veškeré konkurenční zpravodajství reflektovalo platnou legislativu týkající se ochrany osobních údajů – GDPR. V této oblasti marketingového výzkumu je nakládáno s citlivými údaji třetích stran, proto je zásadní přijmout opatření, která eliminují možnost zneužití informací.

2 Cíle práce a metodika

Autorka si pro tuto diplomovou práci definovala několik cílů v teoretické i praktické rovině, rovněž definovala metodologické postupy, které jsou v práci aplikovány.

2.1 Cíle práce

Tématem diplomové práce je využití Mystery Shoppingu pro analýzu konkurence. Hlavním cílem práce je aplikace metody Mystery Shoppingu v oblasti Competitive Intelligence a posouzení výstupů získaných tímto marketingovým nástrojem. Sledovaným odvětvím bude stavebnictví, konkrétně tři konkurenti firmy Ploty Petr, která realizuje montáže oplocení, výrobu bran a drobné zemní práce. K naplnění tohoto cíle jsou stanoveny dílčí cíle v teoretické i praktické oblasti.

Na teoretické rovině se jedná o popsání metod analýzy konkurence, argumentaci důležitosti jejího využívání a formulaci doporučení pro zlepšení na základě situace u konkurenčních firem. Důležitým bodem je rovněž zasazení do právního rámce, který získávání údajů u konkurence formou Mystery Shoppingu vymezuje.

V analytické části se jedná o samotnou aplikaci metody Mystery Shoppingu v praxi pro monitoring jednání se zákazníky u konkurenčních agentur. Dílčí cíle vztahující se k vlastnímu šetření jsou zaměřeny na zpracování pokynů a sestavení dotazníku, který bude relevantně oindexován tak, aby přinesl konzistentní výsledky. Tento výzkum povede k sestavení návrhů a doporučení v oblasti komunikace se zákazníky firmy Ploty Petr, pro jejíž účely je projekt realizován.

Výstupem práce a dalšími dílčími cíli bude také zhodnocení situace u konkurenčních společností a rady vedoucí k nastavení firemních standardů v oblasti zákaznického servisu, které nemá společnost Ploty Petr dosud přesně definované.

V rámci realizovaného výzkumu je praktickým dílčím cílem rovněž ověření pracovních hypotéz, které byly formulovány.

2.2 Metodika

Metodika v teoretické části spočívá ve využití metody sekundárního výzkumu v rámci studia literatury, jež se vztahuje k problematice této diplomové práce. Literární rešerše se zaměřuje na metody analýzy konkurence, Business Intelligence, Competitive Intelligence a Mystery Shopping.

V praktické části jsou využity metody primárního výzkumu, konkrétně analýzy a syntézy, indukce a dedukce, pro porovnání jednotlivých konkurentů metoda komparace. Pro efektivní užití těchto metod je klíčové co nejpřesněji provedené měření, dotazování či pozorování.

Tato diplomová práce se v analytické rovině zaměřuje na aplikaci metody Mystery Shoppingu v oblasti Competitive Intelligence. V konkurenčním zpravodajství se mimo Mystery Shopping využívají další marketingové nástroje, jako monitoring nových produktů a kampaní, cenových nabídek, monitoring direct komunikace, sledují se produktové parametry, nové akvizice, úrokové sazby a retenční nabídky, v poslední době také sociální sítě.

S pojmem Mystery Shopping je spjata jedna z dalších metod primárního výzkumu, a tou je dotazníkové šetření. Dotazník pro Mystery Shoppery zapojené do projektu musí být koncipován tak, aby reflektoval požadované skutečnosti. Indexy, ze kterých se vyvozuje procentuální výsledek průzkumu, jsou přiřazeny k otázkám a oblastem, které jsou pro zadavatele klíčové. Je důležitá správná formulace otázky, přičemž se musí dodržovat určitá pravidla. Otázky v dotazníku jsou jednoznačné, přiměřeně dlouhé, sociálně žádoucí, související se zkušeností respondenta.

Z analýzy konkurenčních podniků těmito metodami vyplývají návrhy na zlepšení v oblasti prezentace společnosti. Tento výzkum rovněž přispěje k formulaci firemních standardů v oblasti zákaznické zkušenosti.

3 Teoretická východiska

Literární rešerše této diplomové práce se zaměřuje na vytvoření kritického přehledu vědomostí, které jsou stěžejní pro vhled do problematiky řešené v rámci vlastního šetření. Práce se věnuje oblasti Competitive Intelligence, Business Intelligence a zaměřuje se na metodu Mystery Shopping, která je v analytické části využita. Zabývá se rovněž aktuálními trendy v Mystery Shoppingu a celým procesem, který se za zadáním projektu skrývá.

3.1 Konkurence

Konkurenční rivalita je vytrvalý proces, který neustále působí na schopnost firmy nacházet a udržovat si výhodu. Má-li podnikatel skutečnou konkurenční výhodu, znamená to, že ve srovnání se soupeři dosahuje nižších nákladů, účtuje si vyšší ceny, popřípadě obojí. Jen takovéto porozumění dává strategii firmy reálný význam - pokud má přímou vazbu na finanční výkonnost. (Magretta, 2012, s. 67)

Při vstupu na trh se může setkat podnikatel se dvěma situacemi. Konkurence na trhu již existuje a funguje zde tedy konkurenční tržní prostředí. Stávající konkurenty představují firmy, které na trhu podnikají se stejným druhem zboží a služeb. Druhá situace popisuje stav, kdy na trhu konkurence neexistuje. Zde je ovšem nutné předpokládat, že se při vstupu na trh začne objevovat. Může se jednat pouze o odhady dalšího vývoje v daném odvětví, avšak tyto informace jsou velmi cenné a nebylo by vhodné jim nepřikládat význam, přestože v reálném čase působí na trhu podnikatel jako monopol. Nebezpečí vstupu dalších podniků na trh je vždy aktuální, potenciální konkurent může kdykoli vyhodnotit trh jako atraktivní a překonat případné bariéry vstupu nebo legislativní překážky.

V dnešním hyperkonkurenčním světě se význam strategie a udržení konkurenční výhody zvětšuje. Společnost se svými konkurenty neustále srovnává hodnotu a spokojenost vlastního zákazníka, kterou zajišťují především produkty firmy, ceny, doplňkové služby, zákaznický servis nebo komunikace. (Kotler, 2007, str. 69)

Aby společnost sladila své silné stránky s potřebami svých zákazníků, a tím mohla učinit konkrétního zákazníka spokojenějším, než by byl při návštěvě konkurence, využívá proces, který ovlivňuje budoucí směřování firmy. Jedná se o strategický marketing, který lze chápat jako získávání konkurenční výhody.

3.2 Strategický marketing

Základním uvědoměním na trhu je, že jedna společnost není schopna uspokojit potřeby všech zákazníků. I za předpokladu, že by tato situace nastala, bylo by nemožné uspokojit potřeby všech zákazníků stejně. Z toho důvodu je nutné daný trh rozdělit na skupiny kupujících, které jsou homogenní, zákazníci mají obdobné spotřební zvyklosti a chování, a lze na ně působit vybranými marketingovými nástroji. Tento proces rozdělení spotřebitelů se nazývá segmentace trhu. (Jakubíková, 2013, str. 78)

K segmentaci trhu lze přistupovat z různých úhlů pohledu. Zákazníky můžeme řadit do jednotlivých skupin respektováním geografických, demografických, psychografických nebo behaviorálních faktorů. Tedy například podle zeměpisných jednotek, věku, zájmů nebo zvláštností v chování. Podle Kotlera (2001, str. 253) se řadí mezi hlavní kritéria segmentace geografický region, velikost města, hustota osídlení, klima, věk, velikost rodiny, pohlaví, příjem, zaměstnání, vzdělání, náboženství, osobnost, uživatelský status a několik dalších.

Marketing segmentu má několik výhod oproti hromadnému marketingu. Firma může svou komunikaci, reklamu, výrobky, služby i distribuční kanály zaměřit na ty kupující, které dokáže obsloužit nejlépe, může jim soustavně poskytovat nejvyšší hodnotu (Kotler, 2007, str. 459). Těmto skupinám spotřebitelů může společnost lépe přizpůsobit také ceny, čelí rovněž menší konkurenci, pokud si vybere segment, v němž působí méně konkurentů. Přesto segmentace u určitých produktů není nezbytná, typickým příkladem mohou být léky na bolest, například Ibalgin.

Z důvodu limitovaných zdrojů, které má ohraničené nějakým způsobem každý podnik, se rozhoduje společnost pro několik málo tržních segmentů, případně jen pro jejich části, tzv. mikrosegmenty. Tato strategie může znamenat omezení prodeje, ale rovněž může být velmi zisková. (Kotler, 2004, str. 104)

Následná analýza, která přichází na řadu po segmentaci, prověřuje hodnotu cílových spotřebitelů, jejich přínos pro firmu aktuální i budoucí, dochází k modelaci profilu zákazníků, a predikuje se budoucí vývoj související s celoživotní hodnotou zákazníka (Barčík, 2013, str. 55).

Jakubíková (2013, str. 134) ve svém díle *Strategický marketing* dává do souvislosti segmentaci s Parretovým pravidlem a vyvozuje závěr, že relativně malý počet zákazníků kupuje nepoměrně větší část produktů, tedy na rozhodujícím obratu firmy se podílí malý počet spotřebitelů.

Výběr tohoto cílového trhu se nazývá *targeting* a jde o vyhodnocování atraktivnosti jednotlivých segmentů. Většina firem volí takovou strategii, že osloví nejdříve jeden segment a následně, pokud je úspěšná, oslovuje další. Velké firmy mají tu výhodu, že mohou oslovit díky značným prostředkům všechny skupiny zákazníků s výrobky, které by mohli potřebovat. Tento hromadný marketing spočívá v usilování o celý trh prostřednictvím výrobku, jehož marketingový mix ignoruje odlišnosti v rámci segmentů, typickým příkladem je Coca-Cola nebo Microsoft. (Kotler, c2001, str. 271)

Ve chvíli, kdy si společnost vybere skupinu spotřebitelů, kterou na trhu osloví, musí si ujasnit, jakou pozici chce se svým produktem v mysli zákazníků zaujmout. *Positioning* je tedy způsob, jak je výrobek definován zákazníky, jaké místo zaujme v mysli zákazníka ve vztahu ke konkurenčnímu produktu. *Positioningem* by mělo být zajištěno jednoznačné odlišení výrobku od ostatních nabízených konkurenčních produktů. Aktuálním příkladem posílení značky v myslích zákazníků z českého trhu je společnost CZC.cz, která podobně jako Avis (celosvětová půjčovna aut) hrdě přijala druhé nejvýznamnější místo a propaguje se stylem: „Je čas ochutnat dvojku“ nebo „Budeme se snažit 2 krát víc“. *Positioning* produktu napomáhají určit rovněž spotřebitelé nebo známé osobnosti, které jsou se značkou spojeny. Z hlediska uživatelů produktu firma Johnson & Johnson zvýšila podíl na trhu svého dětského šamponu z 3 % na 14 % díky tomu, že výrobek přesunula k nové kategorii uživatelů – k dospělým lidem, kteří potřebují šetrný šampon (Kotler, 2007, str. 508). S vnímáním produktu jsou rovněž spojeny známé osobnosti, které se stávají součástí brandu, například George Clooney a Nespresso.

Celá marketingová strategie se dá shrnout po sobě jdoucími kroky segmentace, *targetingu* a *positioningu* – STP. Firma nejprve prozkoumá a identifikuje různé skupiny zákazníků a jejich potřeby, zacílí na ty, které uspokojí lépe než konkurence, a následně nabídku produktu umístí tak, aby si vybraný trh výjimečného produktu a image značky lehce všiml. (Kotler, c2001, str. 311)

3.3 Situační analýza

Metodou, která zkoumá vnější makro a mikroprostředí, ve kterém podnik působí, a rovněž se zabývá vnitřními vlivy, které podnikání ovlivňují, je situační analýza.

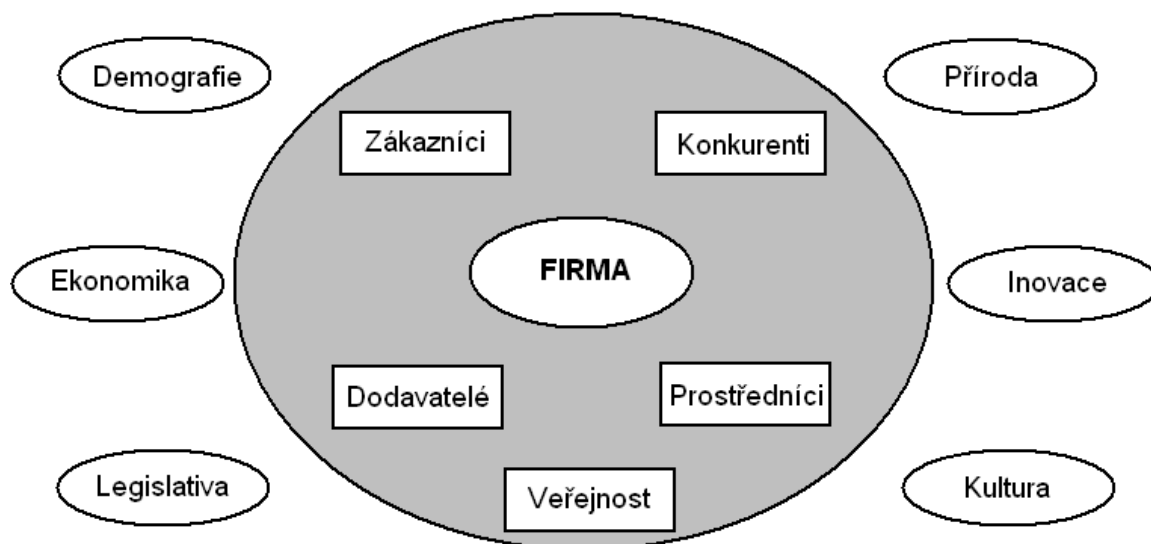
3.3.1 Vnější prostředí

Marketing pracuje v dynamickém prostředí, které prochází neustálými změnami. Aby společnost byla na trhu úspěšná, musí neustále sledovat a analyzovat vnější prostředí a reagovat na jeho vývoj. (Kotler, 2004, str. 174)

Největší chybou společnosti je přístup, kdy změny v prostředí ignoruje nebo jim odolává, a to do bodu, kdy ztratí své postavení na trhu. Typickým příkladem je finský výrobce telekomunikačních zařízení Nokia, který zaspal nástup smartphonů, ztratil podíl na trhu a předstihla ho konkurenční společnost Samsung Electronics. Výrobci se nepodařilo zachytit změny, kterými trh prošel.

Na následujícím schématu (Kozel, 2011, str. 25) jsou uvedeny prvky mikro i makroprostředí firmy.

Obrázek 1: Marketingové prostředí firmy



Mikroprostředí chápeme jako faktory úzce ovlivňující firmu v rámci uspokojování potřeb a přání zákazníků (distribuční firmy, konkurence a veřejnost, dodavatelé, firmy poskytující služby). Makroprostředím se rozumí vnější okolnosti, které mají vliv na celé

mikroprostředí (demografické, ekonomické, přírodní, technologické, politické, kulturní). (Kotler, 2007, str. 130)

Makroprostředí společnosti

Existuje šest nejvlivnějších sil makroprostředí společnosti. Demografické prostředí je pro marketing management značně významné, protože se týká jednotlivců nebo skupin, které tvoří trhy. Je vytvářeno například počtem obyvatel, hustotou osídlení, věkovou strukturou, zaměstnaností, etnickou příslušností. Ke změnám na trhu dochází z hlediska tohoto faktoru při růstu populace, růstu vzdělanosti, migračním tlakům nebo změnám v rodinných poměrech. (Kotler, 2007, str. 146)

Bez potřebných peněz by si lidé nemohli dovolit žádný produkt pořídit, přestože by o něj měli zájem, dostáváme se tedy k prostředí ekonomickému. Tyto faktory ovlivňují kupní sílu a složení výdajů domácností. Situace na trhu je závislá na příjmu domácností, nezaměstnanosti nebo inflaci. (Kotler, 2004, str. 192-193)

Přírodní prostředí zahrnuje surovinové zdroje, které jsou nezbytnými vstupy pro výrobu nebo jsou provozovanou činností ovlivněny. Celý trh je ovlivněn nedostatkem surovin, rostoucími cenami energií, růstem znečištění a intervencí vlády do managementu přírodních zdrojů. (Kotler, 2007, str. 148-150)

Faktory, které vytváří nové technologie, umožňují vznik nových výrobků a tedy i nových tržních příležitostí, lze shrnout jako technologické prostředí. Toto prostředí je velmi dynamické a rychle se mění. Jako přesný příklad může posloužit společnost Nokia a její propad na trhu popsany výše.

Marketingová rozhodnutí jsou výrazně ovlivněna politickým prostředím. Tímto prostředím rozumíme především legislativu, činnost státní správy a aktivitu nátlakových skupin. Trh je státní správou regulován tak, aby byla zajištěna zdravá konkurence a rovné podmínky na trhu výrobků a služeb. Tím, že stát přijímá zákony a vyhlášky, omezuje podnikání, a to v zájmu společnosti jako celku. Těchto zákonů celosvětově stále přibývá. (Kotler, 2004, str. 198 – 199)

Posledním z makroprostředí je prostředí kulturní. V každé společnosti mají lidé různé postoje a hodnoty. Jde o postoje a hodnoty základní, předávané rodiči, učiteli, náboženstvím a postoje druhotné, které člověk může snáze měnit. Situaci firem na trhu

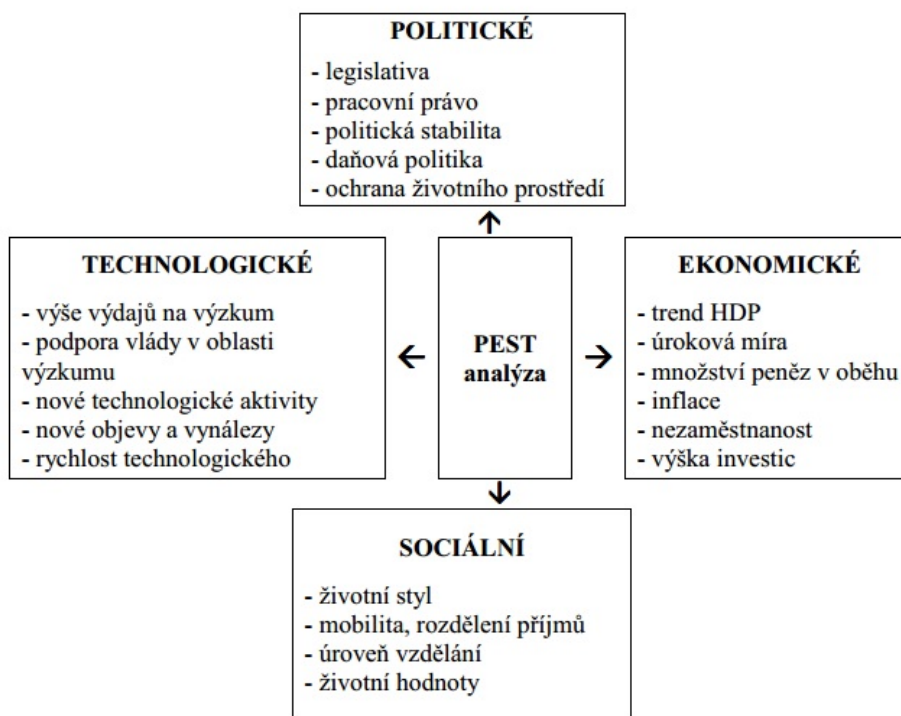
ovlivňují instituce a další faktory, které tvoří základní hodnoty, preference, vnímání a chování společnosti. (Kotler, 2007, str. 156)

PEST analýza

PEST analýza se využívá pro zhodnocení vnějšího makroprostředí firmy. Tato analýza pomáhá určit oblasti, jejichž změny mají vliv na podnik, a vytváří predikce, k jakým změnám může v dané oblasti dojít (Sedláčková, Buchta, 2000, str. 121).

Sledovaná prostředí jsou znázorněna na obrázku č. 5 a byla rozebrána v rámci této diplomové práce v kapitole 3. 3. 1.

Obrázek 2 PEST (STEP) analýza vlivu prostředí



zdroj: Bělohlávek, Košťan, 2006, str. 724

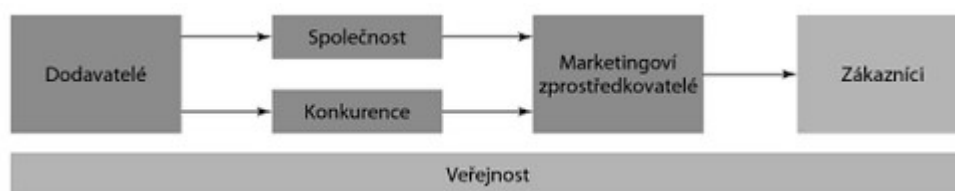
Metoda PEST je součástí metod, které se využívají v oblasti analýzy dopadů. Někdy bývá použita jako vstup analýzy vnějšího prostředí do SWOT analýzy. Úkolem analýzy je odpovědět na tři základní otázky: Které z vnějších faktorů mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti nejdůležitější? (Tichá, Hron, 2002, str. 240). Sedláčková a Buchta (2000, str. 121) tyto otázky formulují

odlišně, zaměřují se v interpretaci otázky na vývojové trendy faktorů a dopad na strategii podniku, avšak význam a cíl analýzy je v obou pojetích stejný.

Mikroprostředí společnosti

Uspokojení zákazníka a udržování vztahu s ním je úkolem marketingových manažerů, jejich úspěch však nezávisí pouze na vlastní činnosti. Závisí na dalších činitelích mikroprostředí společnosti, přičemž hlavními faktory jsou dodavatelé, konkurence, společnost, marketingoví zprostředkovatelé a zákazníci.

Obrázek 3 Hlavní činitelé v mikroprostředí společnosti



zdroj: Kotler, 2007, str. 131

Společnost

Top management, který stanovuje poslání společnosti a její cíle, musí úzce spolupracovat s dalšími odděleními ve firmě – s oddělením finančním, oddělením nákupu, s oddělením výzkumu a vývoje, oddělením účetním a dalšími. Všechna tato oddělení, která se podílejí na vytváření hodnoty pro zákazníka, musí harmonicky spolupracovat. Jako celek tato oddělení ovlivňují marketingové plány a operace, které bývají před realizací schvalovány vrcholovým managementem. (Kotler, 2007, str. 175)

Obrázek 4 Provázanost skupin vytvářejících vnitřní prostředí



zdroj: Kotler, 2007, str. 131

Dodavatelé

Dodavatelsko-odběratelské vztahy umožňují společnosti vytvářet vlastní produkty a služby, proto hrají klíčovou roli v celkovém systému zajišťujícím uspokojování přání a potřeb spotřebitelů. Tedy dodavatelé dodávají firmě potřebné zdroje, aby byla schopná vyrábět a poskytovat služby, například plotářská firma je závislá na dodávce sloupků, sítí, betonu a dalšího materiálu. Pokud častěji dochází ke zpožděním nebo výpadkům dodávek, v dlouhodobém horizontu to může mít dopad na spokojenost zákazníků a objem prodeje.

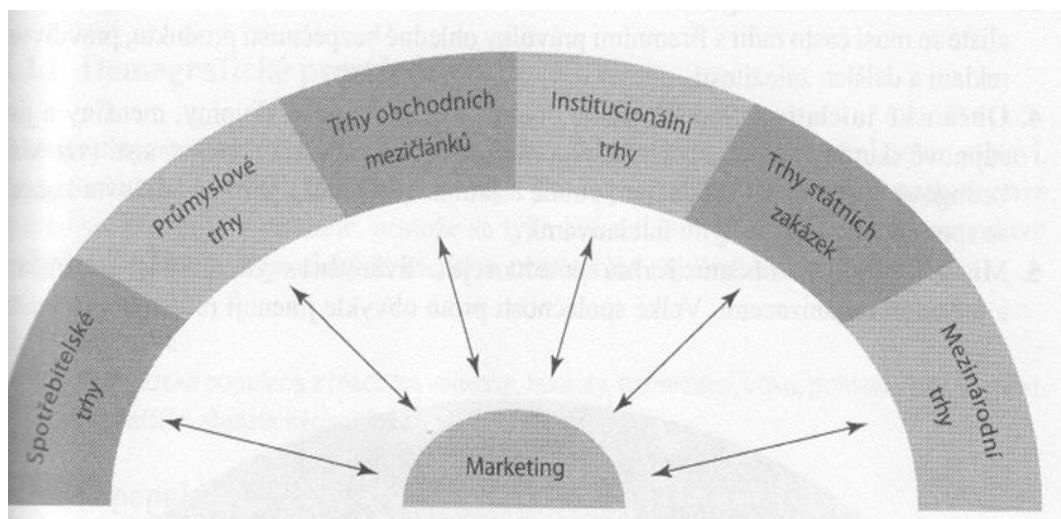
Marketingoví zprostředkovatelé

Marketingoví zprostředkovatelé jsou firmy, které pomáhají firmě distribuovat, prodávat a propagovat její výrobky a služby zákazníkům. Jde o distribuční společnosti, marketingové agentury a finanční zprostředkovatele. Distributoři pomáhají nalézt zákazníky a produkt jim prodat, fyzická distribuce zboží zajišťuje skladování a přepravu z místa výroby na místo určení. Pod kategorií marketingových zprostředkovatelů patří rovněž marketingové agentury, které provádějí marketingový výzkum, společnosti, které se zabývají reklamou a mediální společnosti. Důležitou součástí celého procesu jsou rovněž finanční zprostředkovatelé, především banky, které umožňují financování transakcí. (Kotler, 2007, str. 132)

Zákazníci

Existuje více druhů cílových trhů, které musí společnost podrobně sledovat. Dle Kotlera (2007, str. 133) jde o trhy spotřebitelské, průmyslové, trh obchodních mezičlánků, institucionální trh, trh státních zakázek a mezinárodní trh.

Obrázek 5 Druhy cílových trhů



zdroj: Kotler, 2007, str. 133

Všechny trhy mají své specifické rysy, které prodávající musí detailně studovat. Firma zpravidla jedná s více trhy najednou, například společnost Ploty Pilecký (montáž oplocení, prodej materiálu) musí zákazníky přesvědčit o výhodách svých produktů, pohybuje se tedy v tuto chvíli na spotřebitelském trhu, zároveň však jedná s maloobchodníky, kteří výrobky se ziskem dále prodávají.

Konkurenti

Konkurenci by měla každá společnost pečlivě sledovat. Je velmi důležité vědět, kdo jsou hlavní konkurenti, jaké jsou jejich cíle a strategie, v čem spočívají jejich silné a slabé stránky, jak budou konkurenti reagovat na případné změny. Podle Kozla (2011, str. 37) se úrovně konkurence dle nahraditelnosti řadí v rámci:

- *Značky – více variant produktů nabízených jinou formou*
- *Formy – firmy nabízející stejný produkt*
- *Třídy – substituty*
- *Odvětví – alternativy uspokojující stejné potřeby*
- *Uspokojování potřeb – alternativy uspokojující odlišné potřeby*

Toto pojetí nahraditelnosti se shoduje s Kotlerovým pojetím (1992, str. 789). Společnosti získávají informace o konkurenci buď primárním, nebo sekundárním výzkumem. Při sekundárním výzkumu jsou zkoumána již získaná a zpracovaná data, například výroční zprávy. V rámci primárního výzkumu dochází ke sběru dat a jejich analýze, přičemž zkoumání má různé formy, například fiktivní nákup u konkurence – Mystery Shopping.

Dle marketingové koncepce je důležité získávání konkurenční výhody. Ta spočívá v tom, že nabídka produktu dané firmy je v očích zákazníků v určité oblasti lepší než konkurence. Může se jednat o cenově výhodnější produkt, kvalitnější produkt nebo produkt s lepší propagací a reklamou.

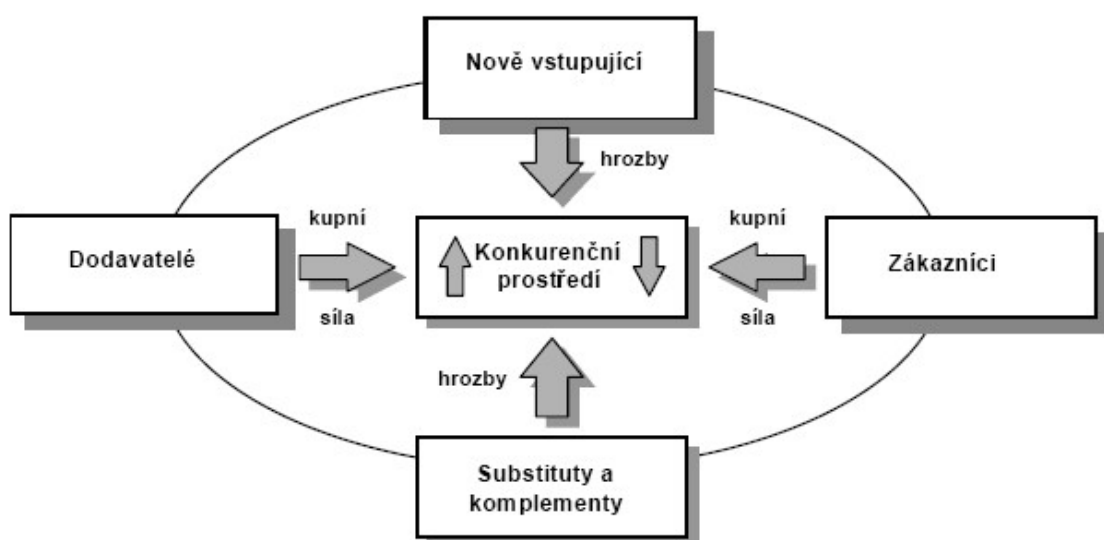
Veřejnost

Představitelé veřejnosti jsou jakékoli skupiny, které mají jiné než obchodní vztahy s danou společností a mají výrazný vliv na uskutečňování cílů společnosti. Každá firma se střetává s několika skupinami veřejnosti. Především se jedná o finanční veřejnost (banky, pojišťovny, investoři atd.), masová média, jež jsou hlavní tvůrci veřejného mínění, vládní veřejnost, jejíž rozhodnutí mají velký dopad na daný produkt a fungování firmy, a různá občanská sdružení, která prosazují zájmy společnosti.

Porterův model pěti sil

Analýza pěti sil, zkráceně analýza 5F nebo také analýza konkurence v odvětví, je dílem Michaela Eugena Portera. Tento model analyzuje odvětví a jeho rizika. Pracuje s pěti prvky – five forces, odtud název 5F, a jeho podstatou je vytvoření prognózy vývoje konkurence v daném odvětví. Na trhu působí dle Portera pět zdrojů konkurence, a to stávající konkurenti, potenciální konkurenti, dodavatelé, kupující a substituty.

Obrázek 6 Porterův model pěti sil



zdroj: Strategická analýza: Model pěti sil Michaela E. Portera, ©2017, online

Podle Tiché a Hrona (2002, str. 240) lze všechna odvětví charakterizovat pomocí velkého množství faktorů, ekonomických i technických. Tyto faktory jsou základem konkurenčních sil. Stav v odvětví z hlediska konkurence se odvíjí od působení pěti základních sil a výsledkem jejich vzájemného působení je ziskový potenciál odvětví. Tito autoři mají obdobný pohled na konkurenci jako autor modelu M. Porter.

Z hlediska potenciálních konkurentů, každý z těchto konkurentů, kteří na trh vstoupí, může negativně ovlivnit tržní podíl společnosti. Vstup na trh totiž může vést k růstu nabídky, která dle ekonomické teorie může převýšit hladinu poptávky. V důsledku toho pak klesne cena. (Porter, 2011, str. 896)

Rivalita mezi stávajícími klienty je běžnou součástí fungování trhu a je důsledkem snahy jednotlivých firem vylepšit své postavení na trhu a získat konkurenční výhodu. Hrozba se zvyšuje s počtem společností, které jsou si schopny konkurovat z hlediska počtu a velikosti.

Za nutné je z hlediska substitučních výrobků považováno monitorování konkurenčních cen těchto výrobků. Zákazník totiž může produkt dané společnosti vyměnit za výrobek konkurenční, aniž by došlo ke snížení užitku z jeho spotřeby. Následně může docházet ke snižování tržního podílu, častým důvodem bývá získání technologické výhody, díky které konkurent vyrábí produkt s nižšími náklady, kvalitněji.

Dodavatelé díky jejich vyjednávací síle mohou ovlivňovat ceny a kvalitu výrobku. Situace dodavatelů závisí na tom, zda je jejich surovina pro společnost nahraditelná či nikoli. Vždy je však zapotřebí mít dodavatelské vztahy pečlivě smluvně ošetřené.

Největší síla odběratelů spočívá v jejich možnostech výrazně ovlivňovat cenu. Spotřebitelé jsou na cenu citliví, a proto vznikají nečíslné situace, kdy dochází k tlaku na cenu či kvalitu produkce v daném odvětví.

Model 5F lze použít v jakémkoli průmyslovém odvětví. Firma prostřednictvím něj vyhodnocuje, jak velký vliv mají popsány faktory na její činnost, a jak se lze bránit vůči těmto silám. Někdy se používá síla šestá (Groeův model), tzv. komplementáři, kteří představují odvětví na sobě vzájemně závislá. (Business info, ©2009)

3.3.2 Vnitřní prostředí

Analýza vnitřního prostředí se zaměřuje na prvky bezprostředního okolí firmou kontrolovatelné. Jedná se o prvky uvnitř daného podniku (zdroje podniku), a to zejména lidské, materiální a finanční, dále například management a mezilidské vztahy. Podle Pošváře a Erbese (2002, str. 156) patří do vnitřního prostředí vše, co může společnost sama měnit a ovlivnit, explicitně uvádějí podnikovou kulturu, organizační strukturu, interní komunikaci, zaměstnance a vybavení – stroje.

Výčet prvků patřících do vnitřního prostředí firmy je velmi obsáhlý, podle webu Business info (©2009) se analýza sestává z hodnocení realizace strategických cílů firmy, finanční situace a schopností, vstupní logistiky firmy, výrobních operací, techniky

a technologie uvnitř firmy, výstupní logistiky, marketingu, prodeje, poprodejního servisu, vědeckovýzkumných a vývojových zdrojů, lidských zdrojů, úrovně řízení a organizace práce, infrastruktury firmy, image a goodwillu firmy, hodnocení silných a slabých stránek podle nástrojů marketingového mixu a hlavních operací s nimi a podle schopností firmy.

Jay B. Barney vyvinul pro hodnocení zdrojů analýzu VRIO, která tyto zdroje dělí na

- finanční
- materiální
- lidské
- nemateriální (informace, znalosti)

a následně jim přiděluje vlastnosti. Jde o hodnotu, vzácnost, napodobitelnost a uspořádání. Otázky zní: Vytváří zdroj hodnotu? Je ojedinělý? Je lehce napodobitelný? Je úspěšný, dobře využit podnikem? Jakou má konkurenční pozici a ekonomický přínos? Hodnocení dále slouží pro strategické řízení rozvoje, identifikaci silných a slabých stran nebo rozhodnutí o outsourcingu určité služby. Zkratka je odvozena z angličtiny z kapitalů slov Value, Rareness, Inimitability, Organization.

Cílem analýzy vnitřního prostředí je porozumět schopnostem firmy produkty vyvíjet, vyrábět, prodávat, poskytovat služby a posoudit zdroje firmy (posouzení provádí vedení firmy nebo externí experti). Na jejím základě jsou identifikovány silné a slabé stránky firmy. (Business info, ©2009)

SWOT analýza

SWOT analýza monitoruje vnitřní i vnější prostředí společnosti. Jejím cílem je zhodnocení silných a slabých stránek firem, jejich příležitostí a hrozeb, vychází z auditu trhu. SWOT je zkratkou anglických slov Strengths (přednosti), Weakness (nedostatky), Opportunities (příležitosti vnějšího prostředí) a Threats (hrozby z vnějšího prostředí).

Marketingové příležitosti je třeba najít a profitovat z nich. Podle Kotlera (c2001, str. 80) je důležité se zamyslet nad sedmi body, které mohou vést k novým příležitostem. Prvním bodem je zamyšlení, zda společnost může profitovat z konvergence odvětvových trendů a uvést na trh hybridní výrobky a služby, které jsou zcela nové. Dalším krokem je zvážení, zda společnost může nákupní proces učinit pohodlnějším či efektivnějším. Dalšími body

jsou odpovědi na otázky: Může společnost uspokojovat potřebu více informací a rad? Může společnost customizovat výrobek nebo službu? Může společnost představit nové možnosti? Může být společnost schopna nabízet výrobek nebo službu rychleji? Může společnost nabízet výrobek za mnohem nižší cenu?

Jednou otázkou je nalezení atraktivní příležitosti, jinou otázkou je však schopnost tuto příležitost využít. Každá společnost by si proto měla uvědomovat své silné a slabé stránky. Zpravidla není možné zbavit se všech slabých stránek, stejně tak není vždy jednoznačné, zda je lepší držet se pouze příležitostí, pro které má daná společnost ty pravé přednosti, nebo zda by bylo efektivní, pokud by se firma snažila příslušné silné stránky získat. (Kotler, c2001, str. 82)

Obrázek 7 SWOT analýza

<p style="text-align: center;">Silné stránky (<i>strengths</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p style="text-align: center;">Slabé stránky (<i>weaknesses</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p style="text-align: center;">Příležitosti (<i>opportunities</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p style="text-align: center;">Hrozby (<i>threats</i>)</p> <p style="text-align: center;">zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

zdroj: Jakubiková, 2013, str. 103

Díky SWOT analýze může společnost formulovat konkrétní cíle na dané období. Sumarizace výsledků umožňuje zpracování další strategie.

3.4 Analýza konkurence

Cílem konkurenční analýzy je rozpoznat a zhodnotit postavení konkurenta na trhu a snaha získat konkurenční výhodu. Pochopit zákazníky totiž nestačí. Stejně tak jako společnost sleduje své cílové spotřebitele, musí věnovat pozornost rovněž svým konkurentům. Důležitým krokem je rozhodnutí, kterým konkurentům je lepší se vyhnout a které konkurenty může firma ohrozit, získat nad nimi konkurenční výhodu. K tomu, aby marketéři mohli efektivně naplánovat konkurenční strategie, potřebují zjistit o

konkurentech všechno, co lze, a sledovat vývoj v čase. Neustále musí sledovat ceny, produkty, reklamu a další procesy, aby mohli najít možné oblasti konkurenčních výhod a nevýhod. (Kotler, 2007, str. 568)

Prvním krokem při analýze konkurence je identifikace konkurenčních firem. Konkurenci lze definovat podle produktové kategorie (společnosti nabízejí podobné výrobky a služby stejným typům zákazníků za podobné ceny) nebo v širším smyslu dle produktu, tedy všechny firmy, které vyrábějí stejný výrobek. Nejlepším příkladem jsou zde automobily – Volvo vnímá v užším smyslu jako svou konkurenci Mercedes, ale v širším smyslu by mohl být konkurencí vnímán každý výrobce automobilů. (Kotler, 2007, str. 570)

Následuje určení, co je cílem konkurenta, co od trhu očekává a čím je ovlivněno jeho chování. Každý konkurent má jiné cíle, jinou strategii a je třeba ho sledovat. Pokud bude chtít konkurent oslovit svými produkty a službami další segmenty trhu, mohou marketéři na tuto situaci reagovat a zhodnotit, zda by bylo vhodné například snažit se konkurenta předběhnout či vyčkat, co nové odvětví přinese.

Hodnocení silných a slabých stránek konkurence bylo v této diplomové práci rozebíráno v rámci předchozích kapitol. Dle Kotlera (2007, str. 575) může společnost využít toho, že se mnoho firem drží „známých pravd“, například že se zákazníci drží společností, které nabízejí kompletní produktové řady, nebo že zákazníci hodnotí služby více než cenu.

Zásadní je odhad, jak bude konkurent reagovat na určité situace, zejména na konkurenční útok. Jakubíková ve svém Strategickém marketingu (2013, str. 88) vychází z Kotlerova díla a rozlišuje konkurenty dle reakce na:

- Laxní konkurent – nereaguje výrazně nebo rychle, často spoléhá na loajalitu zákazníků
- Konkurent následovatel – využívá své prostředky ke konkurenčnímu boji, důkladně sleduje konkurenci
- Vybíravý konkurent – reaguje jen na některé aktivity konkurentů
- Tygr – reaguje bezprostředně a rozhodně na jakékoli ohrožení

Klíčové je rozhodnutí, se kterými konkurenty se pustí do tvrdého konkurenčního boje. Nasadě je útok na slabší konkurenty, který je méně nákladný na finance i čas. Ovšem

útok na silného konkurenta může přinést mnoho výhod. Tento boj by neměl být brán jako předem prohraný, protože i silný konkurent má své slabiny.

3.4.1 Členění konkurence

Jakubíková ve svém díle (2013, str. 85 – 87) prezentuje členění konkurence podle různých hledisek. Tato podkapitola je přehledem těchto možných kritérií členění.

Typologie konkurence se provádí podle:

1. Teritoriálního hlediska (rozsahu konkurenčního působení).
2. Hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí.
3. Hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce.
4. Hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí.

Členění konkurence z teritoriálního hlediska:

- globální;
- alianční;
- národní;
- meziodvětvová;
- odvětvová;
- komoditní.

Členění konkurence z hlediska nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí

(čtyři úrovně nahraditelnosti):

1. konkurence značek;
2. konkurence odvětvová;
3. konkurence formy;
4. konkurence rodu.

Členění konkurence z hlediska počtu výrobců (prodejců) a stupně diferenciacce produkce:

- čistý monopol;
- oligomonopolie;

- monopolistická konkurence;
- dokonalá konkurence.

Členění konkurence z hlediska stupně organizovanosti a propojitelnosti výrobců do aliancí:

- monopol;
- kartel;
- syndikát;
- trust.

Možná kritéria analýzy konkurence:

- finanční zdroje;
- strategické cíle;
- celkové disponibilní zdroje;
- výše zisku;
- tržní obrat;
- marketingová koncepce;
- tržní pozice;
- a další.

3.4.2 Zdroje analýzy konkurence

Zdroje konkurenční analýzy jsou v dnešní době velmi rozsáhlé. Oproti přechozím desetiletím se k informacím díky internetu dostáváme velmi rychle a díky specializovaným softwarům jsme schopni je rychle zpracovat a analyzovat.

V analýze konkurence je nezbytnou částí desk research. Jedná se o vyhledávací proces „od stolu“, při kterém jsou využívány již zpracované a dostupné informace. Jedná se převážně o analýzy a studie ČSU, ale také analýzy jednotlivých ministerstev, Hospodářské komory, mezi další zdroje patří univerzity, obce a další organizace. Důležité je vědět, kde informace hledat a jak je využít, protože v dnešní internetové době jsou veřejně dostupná data nepřehledná, zahlcující a skrytá tam, kde by je nikdo nehledal.

Vedle sekundárního zdroje, kterým je desk research, získávají společnosti informace také primárním výzkumem, do kterého patří interview a návštěvy. Interview může probíhat například se zákazníky konkurentů, dodavateli. Trendem posledního desetiletí je využívání Mystery Shoppingu pro sběr dat o konkurenci, tedy návštěva tajného zákazníka u konkurenční společnosti a zmapování situace.

S analýzou konkurence jsou významně spjaty pojmy Competitive Intelligence, Benchmarking a Mystery Shopping.

3.4.3 Competitive Intelligence

Competitive Intelligence, neboli konkurenční zpravodajství, je dnes již nedílnou součástí podnikatelského prostředí. Informace, které jsou včasné a přesné, mají nevyčísitelnou hodnotu, dvojnásob to platí při snaze firmy získat konkurenční výhodu.

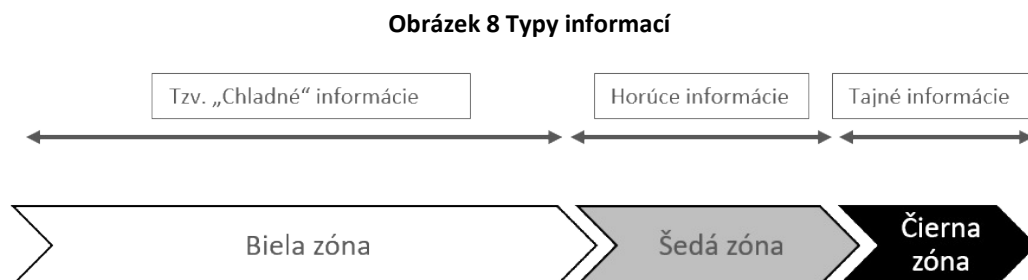
Důležitost správných a včasných informací, aby mohla firma dobře reagovat na konkurenci a další vnější vlivy, ve svém díle z roku 1992 popisuje český autor Oldřich Vykypěl. Formuloval otázky, na které by si firma měla hledat odpovědi. K těmto otázkám patří informace o současné pozici i výhledu do budoucna, snaha předpovědět, kde se bude firma nacházet za několik let, vize a cíle podniku, alternativní možnosti firmy, strategické plánování a systém kontroly.

Akronym CI, jež zaštituje problematiku shromažďování, analyzování a vyhodnocení informací, je vztažen z anglických slov „Competitive“ (nebo také Competitor či Company) a „Intelligence“. Jako nejužitečnější český překlad tohoto termínu je brán výraz „konkurenční zpravodajství“. Za hojné užívání tohoto českého překladu se zasadil Tomáš Vejlupek, zakladatel firmy TOVEK, jejíž vznik souvisel s přesvědčením, že informace jsou podstatou všeho.

Pojem CI neodmyslitelně souvisí se špionáží. Souvisí spolu především na historické rovině, avšak některé prostředky a metody špionáže jsou shodné s postupy Competitive Intelligence. Dříve bylo překážkou dostat se k sekundárním, již zpracovaným a zveřejněným informacím, z toho důvodů docházelo právě k průmyslové špionáži. I v této oblasti konkurenčního průzkumu však docházelo k fatálním chybám, a to z důvodu neschopnosti správně analyzovat informace, které mohly být správně a včasné shromážděné. To je problém také ve využívání CI, kde může být překážkou komunikace

mezi zprostředkovatelem a zadavatelem, v mnoha případech také přístup zadavatele, který neví, jak tyto získané a analyzované informace využít.

Konkurenční zpravodajství pracuje s různými typy informací.



zdroj: Rough, Santi, 2001, str. 19

Toto dělení pomáhá určit hranice etiky nakládání pracovníků s informacemi a pochopit hodnotu konkrétních informací. Do bílé zóny patří klasické otevřené informační zdroje, do šedé zóny patří informace získané vlastním úsilím (Mystery Shopping, spotřebitelské průzkumy a další) a do černé zóny patří tajné informace, jejichž získávání není činností etického konkurenčního zpravodajství (průmyslová špionáž).

Možností, jak přistoupit ke konkurenčnímu zpravodajství a sbírat, analyzovat a vyhodnocovat informace, je velké množství, v rámci této diplomové práce se bude analytická část zaměřovat především na využití Mystery Shoppingu v oblasti Competitive Intelligence.

Mystery Shopping by neměl být vnímán jako nástroj pro analýzu situace pouze vlastní společnosti, bývá totiž velmi účinný pro oblast konkurenčního zpravodajství. Stále více společností si formou Mystery Shoppingu udržuje přehled o své konkurenci, co nabízí, za kolik, jaké jsou novinky, co nabízí navíc, kde je prostor pro získání konkurenční výhody.

Pouze porovnání zisků s konkurenty nestačí. Důležité je vědět, proč si zákazníci vybírají raději konkurenční podnik, proč zákazníky stahuje nový konkurent, co nabízí navíc nebo jinak. Firmy Mystery Shopping využívají například za účelem zmapování jinak neveřejných cenových nabídek konkurence, třeba v oblasti telekomunikací, dodávky služeb či nějakého konkrétního řešení.

Competitive Intelligence je součástí komplexního zpravodajského řešení, Business Intelligence.

3.4.4 Business Intelligence

Celistvý systém, který slouží k poznání obchodních procesů, jejich vyhodnocování a předvídání, je nazýván Business Intelligence. Zavedení a využívání tohoto řešení se stalo nezbytným pro ty společnosti, které si chtějí udržet postavení jedničky na trhu. Podniky sledují obrovské množství informací, které se znatelně podílejí na budoucím úspěchu. Získaná cenná data je třeba využívat jako celek a přistupovat k nim pomocí „inteligentních nástrojů“ pro práci s daty. Tato řešení jsou strategickou výhodou ve tvrdém konkurenčním boji. (Pochyla, 2001, str. 153).

Pojem Business Intelligence bývá překládán do českého jazyka jako „inteligentní prodej“, „inteligentní obchodování“. Samotné řešení BI se skládá z několika propojených částí, které se navzájem podporují a doplňují. Propojují se OLP systémy, datové sklady, velmi důležitá je prezentační vrstva data mining, kdy jsou vydolovaná data zpřístupňována všem pracovníkům s rozhodovacími pravomocemi ve formě tabulek a grafů. (Vejlupek, 2001, str. 49 – 50)

Vztah CI a BI ve svém díle popisuje Bartes (2010, str. 43 - 49), uvádí, že na CI bývá nahlíženo podobně jako na BI, případně jako jeho část. Business Intelligence neboli podnikové zpravodajství bývá rovněž chápáno více pohledy. Z Bartesem formulovaných definic Business Intelligence je nejvyužívanější tato: „*Obor činnosti nadřazený všem procesům zpravodajství v obchodním segmentu. Jsou zde sledovány, shromažďovány, analyzovány a zpracovávány údaje o obchodním prostředí jako celku, nejen o zákaznících, trhu nebo konkurentech. Stejný termín se používá v souvislosti se správou, analýzou a vyhodnocováním velkých objemů dat, většinou v souvislosti s ukládáním syrových dat, jejich správou a data miningem.*“ Z této definice vyplývá podřízený vztah CI pod Business Intelligence, který se zdá být logický. Můžeme tedy říci, že CI je ta část Business Intelligence, která se zabývá konkurencí.

Nejvhodnějšími oblastmi využití BI jsou oblasti, kde se firmy potýkají s velkým množstvím zákazníků, kde vyspělí konkurenti nutí firmu se odlišit, kde je nutné v rámci dosažení úspěchu pracovat s velkým objemem dat (Pochyla, 2001, str. 160).

3.4.5 Benchmarking

Dalším z nástrojů, který využívají podnikoví manažeři pro zvyšování konkurenceschopnosti, je všeobecně uznávaný benchmarking. Jde o finančně a časově náročnou metodu, která systematicky a kontinuálně porovnává produkty, služby a charakteristiky organizačních jednotek, díky čemuž se zabezpečuje mezinárodní podniková konkurenceschopnost. Benchmarking je umění učit se od společností, které vykonávají některé procesy lépe než jiné společnosti. Cílem je zjistit a následně rovněž aplikovat ty nejlepší praktiky v rámci odvětví, kdy tyto nejlepší praktiky bývají převzaté od leadera daného trhu, neboli best-in-class. (Kotler, Keller, 2007, str. 388)

Benchmarking je odvozen od slova benchmark, neboli standard, vzor. Jde o normu, podle které lze hodnotit výkonnost podniku jako celku nebo jeho jednotlivých činností. Porovnává a hodnotí se vlastní efektivnost a kvalita v porovnání s jinými firmami. (Nižňanský a kol., 2001, str. 15)

S danými normami, standardy se společnost může rovněž porovnávat na základě výsledků získaných metodou Mystery Shoppingu. Na základě ukládaných dat získaných z Mystery Shopping návštěv lze určit benchmarky v daném odvětví a na základě toho posoudit, jak si společnost vede ve srovnání s konkurencí. Pro účely benchmarku, tedy aby šly společnosti napříč trhem porovnávat na základě dobře měřitelného kritéria, byl vytvořen například index NPS, Net Promoter Score, který bude vysvětlen v rámci kapitoly věnované Mystery Shoppingu.

3.4.6 Mystery Shopping

Tato diplomová práce navazuje na předchozí bakalářskou práci autora na téma Mystery Shopping a jeho využití ve stravovacích službách, kde byly základy Mystery Shopping projektů popsány. Nyní se práce bude věnovat hlubšímu vhledu do MS projektů, etických standardů, sledovaných indexů, které se využívají pro benchmarky, a trendům, které se v Mystery Shoppingu objevují.

Mystery Shopping je výzkumnou metodou, v rámci které vyškolení „tajní zákazníci“ v reálném čase hodnotí kontakt s testovanou společností s důrazem na ty oblasti, které se společnost rozhodla sledovat a zlepšovat se v nich. Mystery Shopping lze provádět formou

osobní návštěvy, e-mailovou poptávkou, telefonicky nebo nákupem na internetu. Společnosti, které využívají Mystery Shopping jako nástroj pro hodnocení zákaznické zkušenosti, jsou většinou společnosti, které dosahují v měřených oblastech dobré výsledky, chtějí však být ještě lepší. (Boxberg, Schölin, 2013, str. 10 – 11)

Závěrečné zprávy a další reporty zadavateli pomáhají identifikovat oblasti, ve který je prostor pro zlepšení. Tyto výstupy dále pro další účely, například pro rozhodování, využívá management. Výhodou je, že hodnotitelé jsou nezaujaté osoby. Mnoho společností, které si Mystery Shopping sami řeší interním auditem, případně kontrolním programem, narážejí na problém zkreslených výsledků. Osoba, která je s firmou spjata, případně je v souvislosti s danou společností známá, nemůže nikdy získat stejné zacházení jako běžný zákazník. Při provádění Mystery Shoppingu vlastními silami dochází k případům, kdy je hodnotitel příliš benevolentní, např. při dlouhém čekání – ví, že většina zaměstnanců má přestávku, mají problém s obsazováním směn atd. Skutečný zákazník by však takto trpělivý nebyl.

S výše uvedenými skutečnostmi souvisí fakt, který je zásadním předpokladem Mystery Shoppingu, a to ten, že Mystery Shopper nemůže provádět návštěvu tam, kde má známé, případně je s testovanou společností spjatý (např. je bývalým zaměstnancem).

Mystery Shopping lze provádět téměř ve všech oblastech obchodu a odvětvích trhu. Běžně se využívá u automobilových společností a dealerů, bank, barů, call center, hotelů, kin, kurýrních služeb a dopravců, restaurací, zubních lékařů, retailových obchodů, lékáren a mnoho dalších. Během návštěvy se často měří značení, ceny, čistota, uniformy, regály (naplnění zbožím, čistota, přístupnost), zacházení, vstřícnost, znalost produktů, čekací doby, propagační kampaně, doplňkový prodej, upselling, řešení reklamací a další aspekty.

Podle studie, kterou uvádí ve svém díle Boxberg a Schölin, sdělí spokojený zákazník svou zkušenost až třem osobám. Nespokojený zákazník předá svůj zážitek až devíti osobám. Průzkumy poukazují na to, že se zákazníci nevracejí z 9 procent z důvodů, které nemůže firma ovlivnit, z 9 procent je na vině cena, se kterou zákazníci nejsou spokojeni, 14 % zákazníků je nespokojeno s produktem, a v 68 % případů se zákazník již nevrátí z důvodu, že byl nespokojen s osobním zacházením. Ve svém díle rovněž Boxberg a Schölin citují profesora Christera Gronroose, který řekl, že náklady na získání nového zákazníka jsou pětikrát větší než na udržení zákazníka stávajícího. Je však 25krát dražší získat zpět zákazníka, který byl nespokojen. Vedle finančních zpráv o ziscích a tržbách by

tedy mělo být zapotřebí vytvářet také zprávy o zákaznické péči, tedy o tom, zda se zákazník vrátí k další návštěvě či nikoli. (Boxberg, Schölin, 2013, str. 26)

Nesprávné vnímání Mystery Shoppingu

Často se lze setkat s mýty, které o Mystery Shoppingu kolují. Tato nedorozumění pramení z nedostatku informací nebo ze špatné interpretace vedoucím pracovníkem, případně je negativní názor na Mystery Shopping zakořeněn v mysli daného zaměstnance.

Každý zaměstnanec, u kterého je možné, že bude hodnocen Mystery Shopperem, by měl být o této skutečnosti informován. Nikoli o přesném datu a času návštěvy, avšak měl by být informován o kritériích, která budou sledována, rovněž by měl být proškolen, pokud se testují kritéria nová, která jsou postupně implementována do prodejního procesu. Všichni zaměstnanci by měli mít osvojeny znalosti, na které je návštěva zaměřena, tedy za tohoto základního předpokladu nemůže být Mystery Shopper vnímán jako špión, který chce zaměstnanci uškodit a nachytat ho, že něco dělá špatně (Boxberg, Schölin, 2008, str. 24)

Můžeme se setkat s případy, kdy management firmy nepracuje s výsledky správně, například pokud využívá tento nástroj k trestání zaměstnanců za špatně odvedenou práci. Po jediném reportu nelze dělat závěry, je potřeba sledovat trend po delší časové období. Jeden špatný den by neměl zaměstnance zařadit mezi špatné pracovníky. Rovněž tento výraz „špatný zaměstnanec“ je zavádějící. Správný pohled na pracovníka, který nedosahuje tak dobrých výsledků jako ostatní, by měl být takový, že tento zaměstnanec potřebuje více informací, další školení nebo koučink.

Je důležité, aby Mystery Shopper během své návštěvy nepůsobil konfliktně, pokud to není součástí scénáře. Objevují se totiž rovněž požadavky ze strany zadavatele, kdy Mystery Shopper vystupuje pod profilem problémového zákazníka, a je to tedy součástí návštěvy. Všichni shoppeři při klasické návštěvě musí mít pokyny, jak se chovat, musí splynout s davem jako běžní zákazníci.

Stěžejní je, aby výsledky Mystery Shoppingu nebyly brány jako argument pro propuštění zaměstnance. Pokud report vykazuje nízké skóre, je to často spíše výsledek

manažera než zaměstnance. Následně, pokud tuto svou chybu manažer nepřijme, měl by to být on, kdo potřebuje další školení, koučink.

Při běžných schůzkách s klienty se často setkáváme se situací, kdy zadavatel říká fráze typu: „My jsme malá firma, my Vás nebudeme poptávkou po Mystery Shoppingu zajímat“. Není to pravda, koncept může být použit ve většině obchodních situací, mezi pacienty, občany a vládou, mezi organizacemi a jejich členy.

Etický rámec Mystery Shoppingu

Sdružující asociací stovky firem poskytujících mystery shopping je MSPA (Mystery Shopping Provider Association) – evropská Mystery Shopping asociace, ke které se v nedávné době přidala rovněž Afrika. Všichni její členové jsou povinni dodržovat etické standardy a další náležitosti Mystery Shoppingu tak, aby se zajistilo jeho celosvětové etické a správné provádění. Tato asociace, společně s asociací ESOMAR (asociace pro poskytovatele průzkumu trhu), je rázně proti využití Mystery Shoppingu pro trestání zaměstnanců.

MSPA se zaměřuje na zlepšování kvality služeb a podporu vynikající úrovně v oblasti Mystery Shoppingu. Kodex profesních norem asociace poskytovatelů Mystery Shoppingu byl vytvořen k tomu, aby se zajistilo, že členové MSPA budou dodržovat určité standardy. Mezi ně patří provádění služby podle postupů a předpisů stanovených MSPA, podpora důvěry v Mystery Shopping a povzbuzování veřejné spolupráce, respektování svých klientů a jejich zaměstnanců, zákaz falšovat a zkreslovat závěrečné zprávy, mylně informovat žadatele o příležitostech týkajících se Mystery Shoppingu, navádět někoho, aby porušil dohody o důvěrnosti s jinými firmami, pro které provádí Mystery Shopping. (Boxberg, Schölin, 2013, str. 20 – 21)

Během procesu Mystery Shoppingu se pracuje s citlivými údaji zaměstnanců zadavatele, konkurentů i Mystery Shopperů, proto je velmi důležité řídit se pravidly pro práci s citlivými údaji. Zadavatel nemůže žádat od poskytovatele služeb, aby uváděl jména zaměstnanců, pokud s každým z těchto zaměstnanců nemá podepsaný souhlas. To platí dvojnásob v rovině Mystery Shoppingů s nahrávkou – s tímto druhem testování musí každý ze zaměstnanců udělit písemný souhlas. Mnoho poskytovatelů toto pravidlo nectí a

stále se můžeme setkat s nahráváním Mystery Shoppingů, přestože to není právně ošetřeno, tedy je nahrávání nelegální.

Scénář, dotazník a pokyny pro Mystery Shopping

Každý Myster Shopper se během své návštěvy musí řídit předem zadaným scénářem, který mu byl přidělen. Scénář návštěvy detailně popisuje průběh návštěvy a interakci s prodejcem, důležité aspekty, které musí Mystery Shopper sledovat, a případně další důležité informace, které je nutné, aby Mystery Shopper zjistil, pokud je prodejce nezmíni sám. Mystery Shopper ve většině případů vystupuje spíše pasivně, nechává dostatečný prostor prodejci pro projevení jeho dovedností a znalostí.

Po návštěvě je potřeba vyplnit dotazník. Tento dotazník je sestavován vždy individuálně podle potřeb klienta pro každou společnost zvlášť. Většinou bývá založen na vlastních koncepčních manuálech a standardech konkrétní firmy. Otázka musí být vždy jasně pochopitelná, vyhýbáme se položení otázek typu: „Nenabídl Vám prodejce ještě nějaký další produkt?“. Místo toho položíme otázku jasně, aby bylo možné odpovědět ano/ne naprosto srozumitelně, tedy: „Nabídl Vám prodejce ještě nějaký další produkt?“. Na velkou část otázek v dotazníku odpovídá Mystery Shopper ano/ne, kdy pokud je jeho odpověď ne, vyžaduje se další slovní komentář, co nebylo v pořádku. Součástí možností bývá také možnost N/A, tedy nehodnoceno, pokud dotaz nelze vyhodnotit. V rámci každé sekce, kterou Mystery Shopper hodnotil, bývá na konci příslušné části dotazníku prostor pro slovní komentář, popis průběhu interakce s prodejcem. Na závěr dotazníku bývají umístěny otázky NHS a NPS, tedy Net Happiness a Promoter Score. Pro benchmarky se používá standardizovaný dotazník, který umožňuje srovnání navštívených poboček napříč společnostmi z jednoho odvětví. Srovnávání probíhá často na základě otázek NHS a NPS.

Poskytovatel Mystery Shoppingu by vždy měl mít informace, jak vypadá běžný zákazník zadavatelské společnosti. Dle tohoto profilu, který klient zadá, následně vybírá na daný úkol Mystery Shopper. Do tohoto profilu spadá pohlaví, věk, znalosti a zájmy, dále však také vlastnictví konkrétních produktů. Například může být podmínkou, aby měl zákazník běžný účet u některé banky a mohl jít vznést určitý požadavek. Jde především o to, aby byl shopper již zákazníkem či členem a měl důvod kontaktovat danou firmu.

Naopak v některých případech je nutné, aby Shopper členem nebyl, šel si členství založit a sledoval celý proces.

Trendy v Mystery Shoppingu

Následující podkapitola se věnuje trendům a možnostem, o které lze Mystery Shopping projekt obohatit.

Immediate feedback

Klasický Mystery Shopping je možné doplnit o odhalení fiktivního zákazníka bezprostředně po skončení návštěvy. Výhodou je okamžitá zpětná vazba prodejci nebo vedoucímu pobočky, kterou Mystery Shopper předá osobně či telefonicky.

Gamifikace

Gamifikace se při Mystery Shoppingu používá nejčastěji v případě, kdy je nutné během krátké doby zaktivizovat zaměstnance či obchodní partnery za účelem zvýšení podpory prodeje nebo konkrétní marketingové akce.

Na projekt se pohlíží jako na hru nebo soutěž. Ve spolupráci se zadavatelem jsou stanovena hodnotící kritéria, za jejichž splnění prodejci dostanou mimořádnou cenu, např. zájezd pro nejúspěšnější tým.

Klient může podpořit upsell formou okamžité finanční odměny. Např. každý prodejce, který při Mystery Shoppingu nabídne k primárně poptávanému výrobku předem definovaný doplněk, dostane od Mystery Shoppera ihned po návštěvě finanční poukázku v hodnotě 200 Kč.

Storytelling

Jde o namluvení audio nebo video komentáře od Mystery Shoppera bezprostředně po návštěvě, slouží k předání aktuálních dojmů a pocitů, se kterými zákazník odešel z prodejny. Tato forma předání zpětné vazby je vhodným doplňkem pro standardní hodnocení návštěvy.

Workshop s Mystery Shoppery

Workshopy s Mystery Shoppery jsou nejčastěji realizovány po skončení jednorázového projektu nebo po několika vlnách pravidelného projektu. Hlavním přínosem pro klienta je především hlubší pohled na jednotlivé fáze prodejního procesu. V případě výběru Mystery Shopperů z řad reálných zákazníků klienta je možné získat zpětnou vazbu i na jiné oblasti, než na které byl zaměřený samotný projekt, srovnání s relevantní konkurencí na základě reálných zkušeností Mystery Shopperů.

Akční plány

Akční plány navazují na výsledky zjištěné při MS a jejich cílem je stanovit a předat konkrétním pobočkám nebo zaměstnancům rozvojové cíle pro další období. Tyto akční plány mohou být distribuovány v různých formách, např. jako tištěný dokument, adresný e-mail, report v online aplikacích.

Tagování nahrávek

Jde o označení klíčových bodů interakce (např. zjišťování potřeb, tah na branku, doplňkový prodej...), díky čemuž může klient poslechnout pouze požadované fáze bez nutnosti poslechu celé audionahrávky.

Employee engagement

Současným trendem je zapojení hodnocených zaměstnanců do procesu nastavení a vyhodnocení projektu. Pomocí různých metod (kvantitativní výzkum, skupinové nebo individuální rozhovory) se od zaměstnanců zjišťuje, jaká jsou jejich očekávání ohledně designu projektu.

Zapojení zaměstnanců přináší pozitivní efekt v podobě vyšší míry akceptace nastavených pravidel Mystery Shopping programu.

NPS

NPS, tedy Net Promoter Score, vychází z předpokladu, že nejlepším prediktorem pro budoucí růst firmy je odpověď na otázku: Doporučil byste prodejnu XY svým známým? Tento index je podporován také díky faktu, že průzkumy spokojenosti nepredikují dobře růst firem. Loajální zákazník se na prodejnu znovu vrátí, odpustí nedostatky a doporučí prodejnu svým známým. Na NPS otázku tuto otázku odpovídají zákazníci pomocí škály 0 – 10, kdy 0 je určitě ne a 10 stoprocentně ano.

Výhoda NPS spočívá v tom, že má klient k dispozici jedno číslo, které říká, jak si vede. Jsou definovány tři jednoduché kategorie zákazníků. Promotéři neboli loajální nadšenci nakupují, vychvalují firmu, jsou motorem růstu. Na škále dávají hodnocení 9 nebo 10. Dále neutrální zákazníci, kteří jsou cechem spokojení, ale nemají moc vztah k firmě, jsou náchylní k nabídkám konkurence. Na škále dávají hodnocení 7 nebo 8. Třetí kategorií jsou demotéři, nespokojení zákazníci, kteří mohou ohrozit růst firmy tím, že budou pomlouvati. Vybírají si hodnocení 0 – 6. NPS má jednoduché nastavení a interpretaci – vyšší NPS se rovná více nadšených a méně naštvaných zákazníků.

Pro relevantní výsledky je potřeba mít robustní data, nejméně 100 zákazníků. Samotný index nám také neřekne, co je špatně, důležité je doplnění o otázku „proč“.

Výpočet je jednoduchý. Procento promotérů se odečte od procenta demotérů a získáme jedno konkrétní číslo, které může srovnat s benchmarky z daného odvětví, s konkurenční firmou.

Obrázek 9 NPS výpočet



zdroj: What is Net Promoter Score?, © 2019, online

NHS

Net Happiness Score přináší odpověď na otázku, jak šťastně působili prodejci během návštěvy. Výpočet je obdobný jako v případě NPS, platí stejné kategorie zákazníků a zákazníci rovněž udávají hodnocení 0 – 10, do kategorií se řadí dle stejných pravidel jako v případě NPS.

V současné době převládá názor, že NHS má větší vypovídací hodnotu než NPS. Tento pohled vychází z faktu, že Mystery Shopper byl na návštěvu dané společnosti vyslán agenturou, není tedy zákazníkem spontánním z vlastní vůle, jeho hodnocení na škále NPS tedy musí být alespoň částečně zkreslené.

4 Analytická část

V rámci praktické části této diplomové práce je aplikována metoda Mystery Shopping, která byla popsána v teoretické části. Na analytické rovině se práce zaměřujeme na průběh a jednotlivé fáze Mystery Shopping projektu, na identifikaci vlastní společnosti a konkurence a seznámení s vybranými konkurenty. Tři konkurenční firmy společnosti Ploty Petr jsou mezi sebou vzájemně porovnány, na základě získaných dat jsou rovněž formulována doporučení na zlepšení a konkrétní standardy, které by měla společnost Ploty Petr dodržovat.

4.1 Testovaná oblast

Pro účely vlastního šetření byla vybrána oblast stavebnictví, konkrétně montáž oplocení a bran. Mystery Shopping je vhodnou metodou testování pro všechna odvětví, v případě této diplomové práce poslouží k získání informací o procesech u konkurence a tím umožní formulaci standardů pro společnost Ploty Petr. Nastavené standardy by do budoucna měly zajistit konkurenceschopnost společnosti a udržení stávající pozice na trhu.

4.2 Profil společnosti Ploty Petr

Ploty Petr jsou rodinnou firmou fungující na trhu od roku 1996. Zakládají si na kvalitě a spokojenosti zákazníka. Specializují se na oplocení pozemků a drobné zemní práce, přičemž montáže provádějí proškolení kmenoví zaměstnanci. Nabízejí kompletní realizaci oplocení na klíč. Používanými materiály jsou pletivo, svařovaná síť, průmyslové a betonové oplocení.

Firma čítá 6 zaměstnanců, řadí se tedy k mikropodnikům (0-10 zaměstnanců). Společnost realizuje zakázky rovněž pro velké klienty, přičemž někteří jsou pravidelnými zákazníky, jedná se např. o Metrostav, BIGGEST nebo TENIS SCHMID.

Tabulka 1 Obecné informace

Název	Petr Kraif
Forma	Fyzická osoba podnikající
Adresa	Malá Hraštice 121, 262 03 Malá Hraštice
IČO	61656542
Web	www.ploty-petr.cz
E-mail	ploty-petr@centrum.cz
Mobil	+420 608 571 213

zdroj: vlastní zpracování

Webové stránky společnosti jsou ve vývoji, přičemž momentálně se několik měsíců nacházejí v pracovní verzi, než budou spuštěny na nové doméně. V současném stavu jsou přehledné a funkční, avšak v porovnání s konkurencí působí nejméně profesionálně.

Obrázek 10 Webové stránky Ploty Petr

The screenshot shows the website 'Ploty Petr - Petr Kraif'. At the top, there is a navigation bar with links for 'Úvodní stránka', 'Mapa stránek', 'RSS', and 'Tisk'. Below this is the company name and a search bar. A left-hand navigation menu lists various services like 'Úvodní stránka', 'Vše o plotech', 'Zemní práce', 'Zámečnické práce', 'Poptávky', 'Kontakt', 'Fotogalerie', 'Napsali o nás', and 'Ohodnoťte nás ...'. The 'Poptávky' menu item is highlighted. The main content area features a banner with a background image of a fence and the text: 'montáž a opravy plotů, stavební a zámečnické práce, odvodňování a úprava zemních ploch'. Below the banner, there is a breadcrumb trail 'Úvodní stránka > Poptávky' and a call to action: 'Zde nás můžete kontaktovat pro zemní či zámečnické práce, nebo vyplnit příslušný formulář k oplocení.' At the bottom left, there is a 'Kontakt' section with the company's address, phone numbers, and email. To the right of this is a contact form titled 'Kontaktujte nás' with fields for 'Jméno', 'Váš e-mail', 'Předmět', and 'Text'.

zdroj: Ploty Petr, ©2018, online

Teritoriálně lze společnost Ploty Petr vymezit na Střední Čechy a Prahu, v případě větší zakázky je realizace možná po celých Čechách, přičemž na Moravě zakázky realizovány nejsou. Z teritoriálního hlediska společnosti konkurují tři testovaní konkurenti – České Ploty, Ploty Šmíd a Ploty Pilecký.

Po dohodě s vedením firmy bude uskutečněn výzkum v rozsahu 3 testů formou Mystery E-mailingu, jenž bude pro firmu ideálním řešením. Každý konkurent bude otestován jednou, přičemž je uvažováno o pravidelném opakování se specializovanou agenturou např. jednou kvartálně. Stěžejní je pro společnost definování určitých standardů pro komunikaci se zákazníkem, zmapování cenových kalkulací jak po obsahové tak po grafické stránce a zjištění možností poskytnutí slev. V rámci obsáhlého dotazníku a pokynů byly definovány všechny potřebné náležitosti výzkumu.

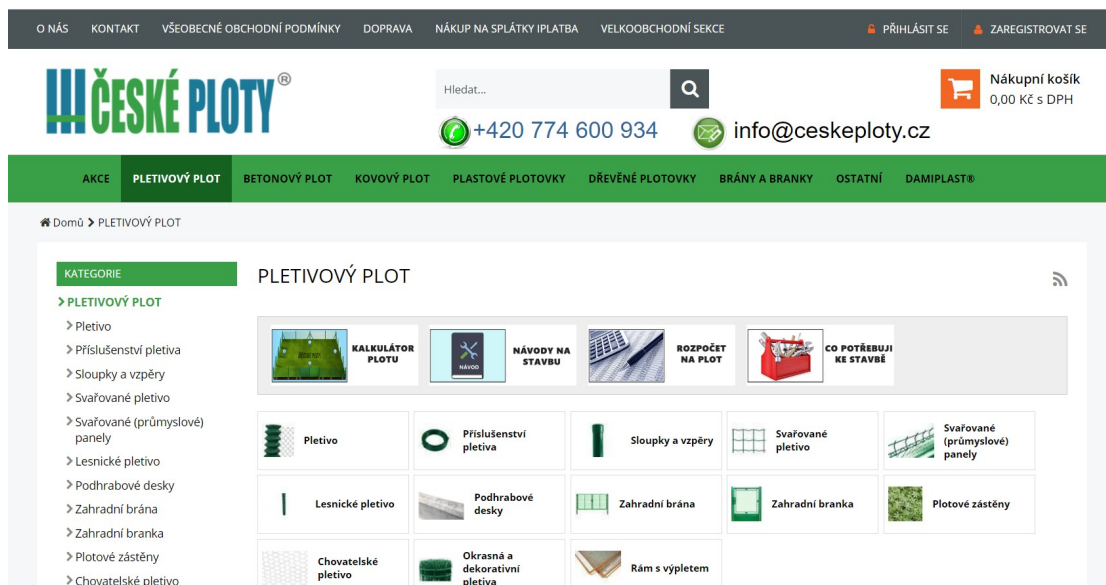
4.3 Profil konkurenční společnosti České Ploty

V roce 1992 vznikla stavební firma Petr Filípek – Realizace staveb, v roce 1994 zámečnická firma Přemysl Kubíček PK – KOVO. Během let tyto dvě firmy spolu stále více kooperovali. Spojením obou firem ve sdružení vzniklo PLOTOVÉ STUDIO PP, které se stalo výrobním, prodejním a stavebním střediskem pro Prahu a Středočeský kraj. Dne 20. června 2012 byla založena společnost České ploty, s.r.o. (České Ploty, ©2018)

Z teritoriálního hlediska se jedná o přímého konkurenta firmy Ploty Petr. Právní forma společnosti je společnost s ručením omezením, zaměstnává 50 – 99 zaměstnanců, přičemž se jedná o malý podnik (10 – 99 zaměstnanců).

Společnost nabízí realizaci oplocení, zemní práce a výrobu bran, tento rozsah činností je shodný se společností Ploty Petr. Navíc je společnost České Ploty prodejcem příslušenství k výstavbě oplocení, v této oblasti je tedy potenciálním dodavatelem firmy Ploty Petr.

Obrázek 11 Webové stránky České Ploty



zdroj: České Ploty, ©2018, online

Webové stránky společnosti působí profesionálním dojmem a jsou přehledně uspořádané.

4.4 Profil konkurenční společnosti Ploty Šmíd

Ploty Šmíd se specializují výhradně na dodání a montáž všech druhů drátěných plotů a na výrobu a montáž bran. Zajišťují kompletní dodávku veškerého potřebného materiálu, disponují kompletní technikou potřebnou pro montáž. Zaměstnávají 1 – 5 zaměstnanců, řadí se tedy k mikropodnikům. Z hlediska teritoriálního působení, počtu zaměstnanců a rozsahu nabízených služeb, jsou nejbližší firmě Ploty Petr. Jedná se o jejich přímého konkurenta.

Právní formou se jedná o fyzickou osobu podnikající dle živnostenského zákona nezapsanou v obchodním rejstříku. Působí především ve Středních Čechách a Praze. Firma byla založena v roce 2007.

Obrázek 12 Webové stránky Ploty Šmíd



zdroj: Ploty Šmíd, ©2018, online

Webové stránky společnosti působí přehledně, nejsou však příliš obsáhlé a informace se zde po rozkliknutí několika záložek opakují.

4.5 Profil konkurenční společnosti Ploty Pilecký

Společnost PILECKÝ s. r. o., je dodavatelem plotových systémů, na trhu působí od roku 1994, kdy začínal s tradiční nabídkou drátěného oplocení, která byla postupem času rozšiřována až po dnešní moderně řízenou společnost s ucelenou nabídkou klasických i vysoce uživatelsky orientovaných typů plotů. Vyrábí rovněž brány a jsou dodavatelem veškerého příslušenství na výstavbu oplocení. Ploty Petr jsou reálným odběratelem společnosti PILECKÝ s. r. o.

Ploty Pilecký sídlí ve Středních Čechách nedaleko sídla společnosti Ploty Petr. Oplocení realizuje Pilecký po celé ČR, čítá 20 – 25 zaměstnanců a řadí se tak k malým podnikům (10 – 99 zaměstnanců). PILECKÝ s. r. o. je přímým konkurentem a zároveň dodavatelem firmy Ploty Petr.

Obrázek 13 Webové stránky společnosti Ploty Pilecký



zdroj: Ploty Pilecký, ©2018, online

Webové stránky PILECKÝ s. r. o. jsou přehledně uspořádané, obsáhlé, působí profesionálně.

4.6 Pracovní hypotézy

V rámci realizovaného výzkumu jsou formulovány tři hypotézy. První hypotéza předpokládá, že v případě, kdy zákazník vznesl námitku na cenu, pak alespoň dva ze tří konkurentů budou ochotni upravit cenovou nabídku.

Druhá hypotéza předpokládá, že zájem o uskutečnění prodeje, tedy tzv. tah na branku, bude projeven alespoň u jednoho z konkurentů. Projev zájmu bude sledován poskytnutím prostoru prodejci, aby kontaktoval zákazníka ohledně jeho zájmu o zasloupanou nabídku, případně o upravenou nabídku na základě námítky na cenu.

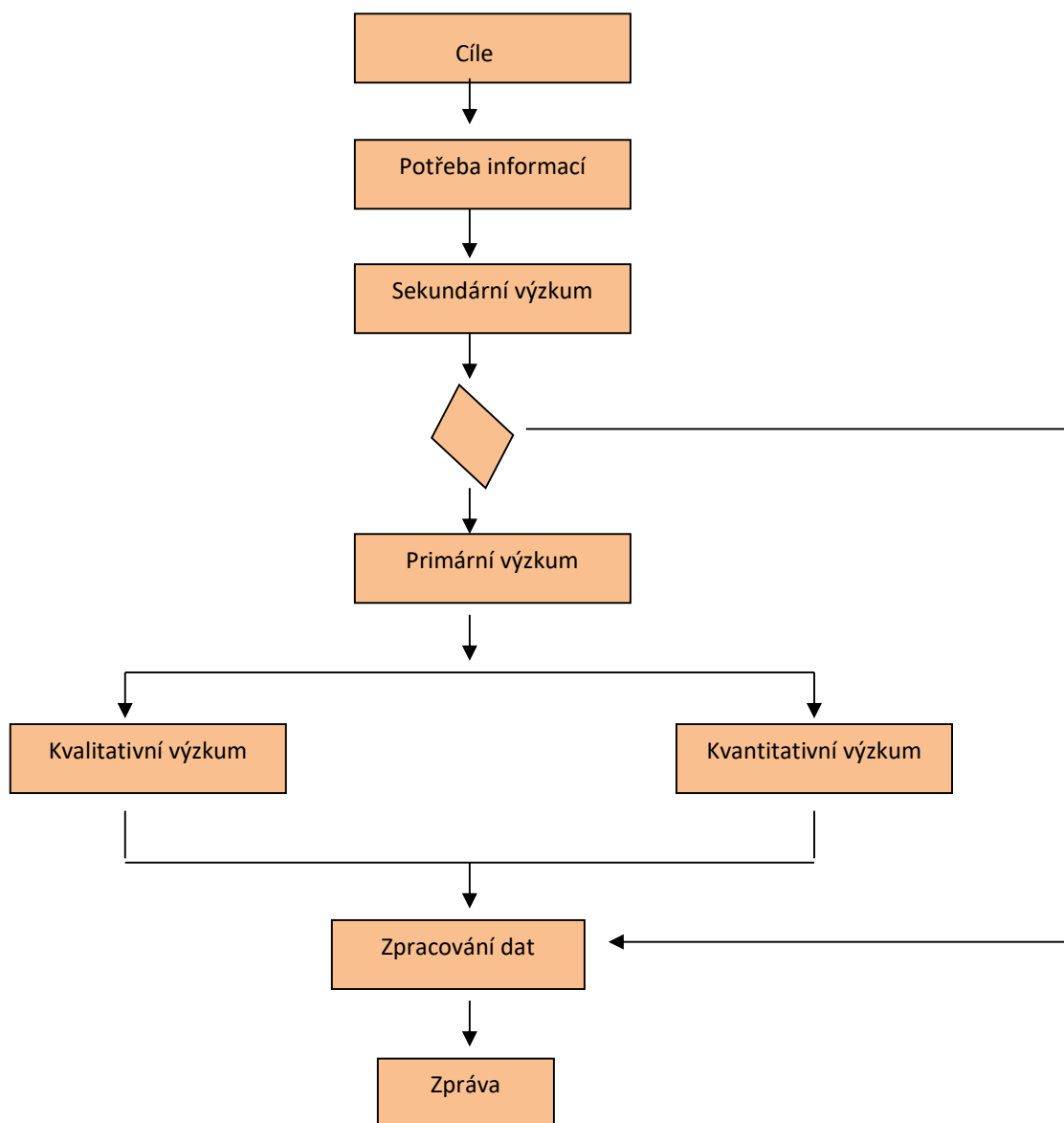
Obsahem třetí pracovní hypotézy je předpoklad, že ve všech případech, kdy zákazník zašle konkurentovi poptávku, bude tento konkurent na poptávku nějakým způsobem reagovat.

4.7 Průběh Mystery Shopping projektu

V rámci každého Mystery Shopping projektu probíhá několik na sobě závislých fází. Klient, který poptává realizaci projektu, je do jednotlivých fází více či méně zapojen, některé části projektu probíhají bez jeho přímého zapojení.

Průběh informací a dat v marketingovém výzkumu, konkrétně v Mystery Shopping projektu, lze popsat na následujícím obecném schématu.

Obrázek 14 Schéma průběhu dat a informací



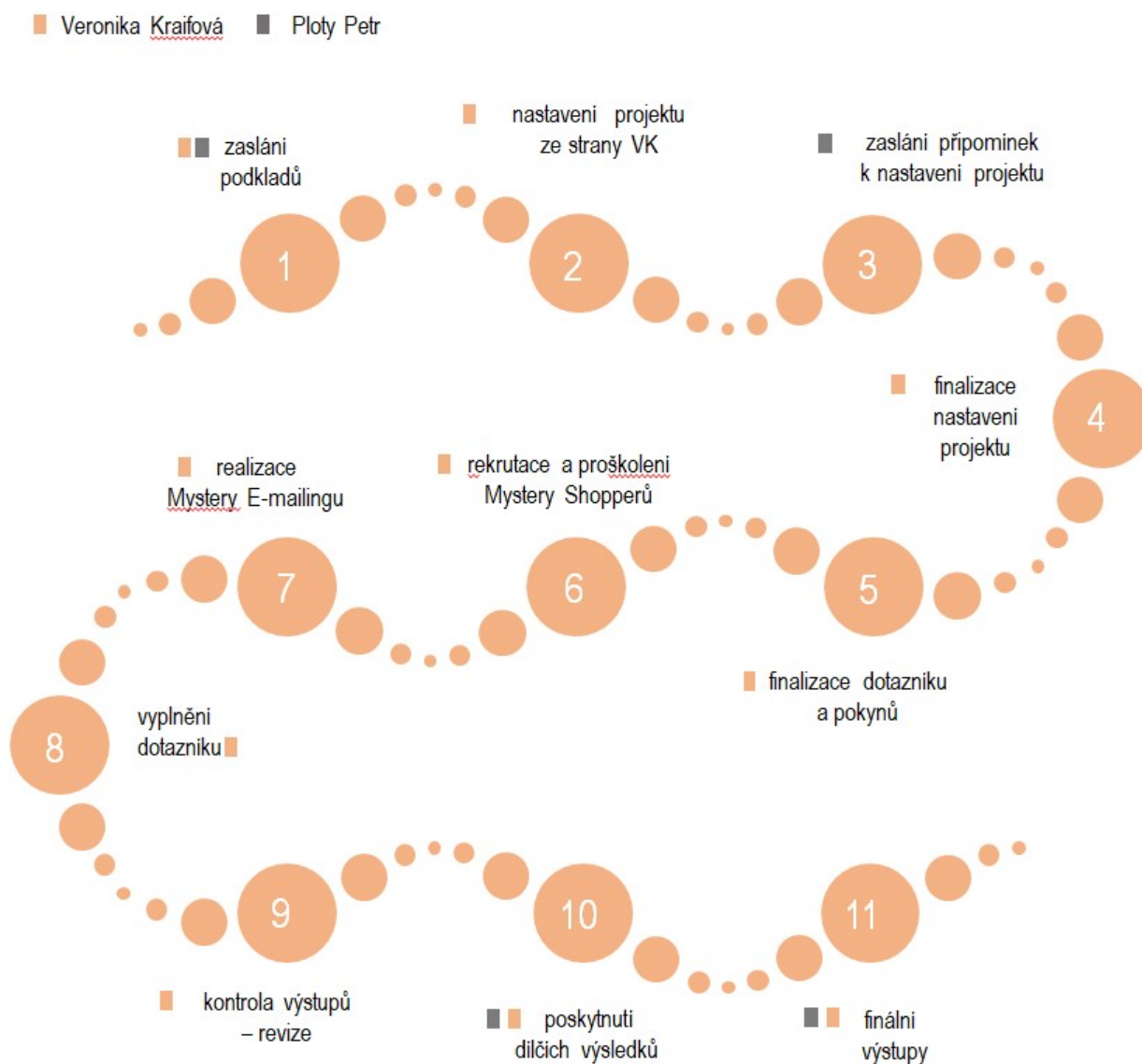
zdroj: Hague, 2003, str. 12

Na počátku MS projektu často bývá definován cíl, který vyjadřuje snahu vyhodnotit kvalitu zákaznické obsluhy jak na vlastních prodejnách, tak případně u daných konkurentů. Potřebné jsou takové informace, které nám dávají nezkrácený a objektivní popis celkové zákaznické zkušenosti od vstupu na prodejnu až po samotný prodejní rozhovor, argumentaci, doplňkový prodej či rozloučení. Je důležité, aby takový interní audit neprovádělo vedení, zaměstnanci nebo jejich blízcí, protože tyto osoby by nebyly v drtivé většině případů schopni objektivního vyhodnocení. V tuto chvíli se společnost často rozhoduje pro Mystery Shopping, tedy metodu primárního výzkumu. Velmi často nejsou informace, které Mystery Shopping přináší, součástí MIS, nelze je tedy získat vyhodnocením dat, která by již byla k dispozici. Následuje samotný sběr dat, který je zprostředkován v případě MS formou pozorování. Pozorování je skryté za přirozeně vyvolané situace, strukturované, přímé, jedná se o kvantitativní výzkum. Následně jsou data vyhodnocována a zpracovávána do závěrečného reportu.

Průběh projektu pro společnost Ploty Petr lze popsat schématem na obrázku č. 15. V prvním kroku bylo nezbytné definovat se společností Ploty Petr tři hlavní konkurenty, tedy České Ploty, Ploty Pilecký a Ploty Šmíd. Následně došlo k debatě ohledně požadavků, jaké výstupy chtějí realizací projektu získat. Na základě těchto požadavků byl projekt nastaven včetně pokynů a dotazníku, tyto materiály byly předány na schválení firmě Ploty Petr. Následně po odsouhlasení byly dokumenty finalizovány, v dalším kroku byl osloven vhodný Mystery Shopper, který byl rovněž proškolen. Na tyto činnosti navazovala samotná realizace projektu, v rámci níž byly průběžně vyplňovány a konzultovány dotazníky. Po ukončení terénní fáze projektu byly dotazníky zkontrolovány po stránce logické i gramatické, takto zrevidované výstupy obdržela společnost Ploty Petr ve formě vyplněných dotazníků, poté na základě výsledků byl zpracován závěrečný report shodný s vyhodnocením této diplomové práce.

Všechny tyto fáze je možné shrnout do tří fází, a to přípravné, realizační a fáze vyhodnocení projektu.

Obrázek 15 Schéma průběhu projektu



zdroj: vlastní zpracování

4.7.1 Přípravná fáze projektu

V rámci této projektové fáze dochází k definici cílů, které mají být realizací výzkumu naplněny. Pro tuto diplomovou práci byly cíle definovány společně s klientem, kterým je společnost Ploty Petr. Hlavním cílem MS projektu je ohodnocení kvality prodejního procesu konkurenčních společností. Během projektu bude sledována rychlost odpovědi potenciálnímu zákazníkovi, umění poradit variantu na základě potřeb zákazníka, cenová kalkulace z hlediska obsahu i designu, ochota poskytnout slevu, finální tah na branku. Pro

společnosti Ploty Petr budou rovněž definovány konkrétní standardy na základě vyhodnocení servisu konkurenčních firem.

Dotazník i pokyny, které byly pro účely tohoto projektu sestaveny, byly vyhotoveny na základě konkrétních potřeb a zkušeností klienta.

Obecné Pokyny

Mystery Shopper se během výkonu daného úkolu musí řídit pokyny, všichni Mystery Shoppeři vyplňují stejný dotazník, aby bylo zajištěno konzistentní a jednotné hodnocení pro všechny testy. Do tohoto projektu byl zapojen jeden Mystery Shopper, který řešil svůj požadavek se třemi konkurenty společnosti Ploty Petr. V následující části práce jsou přiloženy pokyny, kterými se Mystery Shopper řídil.

Pokyny k projektu Ploty Petr

CO JE VAŠÍM ÚKOLEM:

Hlavním cílem projektu je otestovat **úroveň e-mailové komunikace** konkurenčních společností firmy **Ploty Petr**.



JAK SE CHOVÁ MYSTERY SHOPPERGF:

- aktivitu přenechává na prodejci, je spíše pasivní
- o nabízené produkty projevuje reálný zájem
- udržuje komunikaci s prodejcem aktivní

PŘED REALIZACÍ

Založte si e-mail, na který Vám budou chodit e-maily s cenovou nabídkou od obchodníka (můžete samozřejmě použít svůj stávající e-mail) a další komunikace.

Místo Vaší stavby se nachází v Novém Kníně v části Sudovice. Terén je mírně svažité, jedná se o oplocení 140 metrů. Z důvodu, aby Vám prodejce mohl poradit mezi dvěma variantami – s podhrabovou deskou a bez podhrabové desky - **uved'te v poptávkovém**

e-mailu, že vlastníte psa velkého plemene. Pro poptávky u všech konkurentů bylo zvoleno **jedno místo stavby**.

V průběhu terénu je nutné **KONTROLOVAT E-MAIL** (včetně spamu – může se stát, že e-mail od obchodníka Vám spadne do spamu).

ZASLÁNÍ POPTÁVKY

V **pondělí 18.2. dopoledne** odešlete e-mail s poptávkou – **je třeba dodržet toto datum!**

Přibližné znění e-mailu:

Dobrý den,

prosím o vytvoření cenové nabídky na realizaci oplocení rodinného domu v Novém Kníně. Jedná se cca o 140 metrů, výška maximálně 1,8 m. Rozhoduji se mezi variantou klasického zeleného pletiva a svařované sítě. Pozemek je v mírném svahu, u lesa. Vlastníme psa velkého plemene.

Děkuji za informace a přeji pěkný den

XY

MYSTERY STORY

Vystupujete v roli zákazníka, který **poptává oplocení RD**. Jako zákazník jste si poslal/a poptávku na e-mail uvedený na stránkách konkurenta.

Na stránkách daného konkurenta se podívejte na jejich **nabídku**, abyste věděl/a, co vlastně poptáváte. Rozhodujete se mezi klasickým zeleným pletivem a svařovanou sítí.

VYČKÁVÁTE NA PRVNÍ KONTAKT ZE STRANY KONKURENTA.

VAŠIM CÍLEM JE VŠE VYŘEŠIT E-MAILEM (nikoli na stavbě nebo na prodejně).

V rámci projektu sledujeme, zda bude mít obchodník snahu o osobní setkání. **Vy ale jeho nabídku osobního setkání odmítnete** s tím, že teď nemáte příliš času, že chcete získat

různé nabídky i od konkurence a teprve až se pro jednu nabídku rozhodnete, jste ochoten/ochotná se s firmou sejit osobně.

Vystupujete jako laik, který chce kvalitní produkt, rád/a si necháte poradit. **Cílem je nechat obchodníka představit variantu řešení a produktů**, které on sám pokládá za optimální a cenově nejefektivnější.

O firmě, kterou poptáváte, jste se dověděl/a z internetových stránek, kde jste se seznámil/a s jejich sortimentem.

Po obdržení cenové nabídky **JE TŘEBA VŽDY VZNÉST NÁMITKU NA CENU.**

Vy jako zákazník jste jakoby poptal/a i nabídku jiné konkurence, abyste měl/a srovnání a možnost volby.

- Vystupujte tak, že máte i konkurenční nabídku. Pokud ji bude chtít obchodník zaslat na jeho e-mail, sdělte, že ji posílat nechcete, ať se nezlobí. Vždy je třeba argumentovat na výši ceny obdržené nabídky – a to právě konkurenční nabídkou (např. „*Děkuji za nabídku, ale od konkurence mám cenu cca o 3 000 Kč nižší.*“).
- Více se do diskuze o cenových nabídkách od konkurence nepouštějte (ohledně názvu konkurence atd.). Můžete sdělit, že **nabídku u sebe nemáte a stejně ji nechcete nikam zasílat**. Možná bude obchodník argumentovat tím, že nabídka od konkurence je na jiný rozměr a typ, než je skutečný, ale to není zásadní, stejně jako další nevýhody, které o konkurentovi obchodník uvede.
- **Cílem je zjistit, zda obchodník na základě Vaší námitky na cenu bude ochoten nabídku upravit a případně snížit cenu, nebo Vám nabídne něco navíc.**

Po zaslání upravené cenové nabídky nebo po negativní reakci na úpravu nabídky prodejci sdělte, že **děkujete, že se na nabídku podíváte a rozmyslíte se. Sledujte, zda se vám prodejce ozve s dotazem na váš zájem. Pokud se prodejce neozve do 5 dnů, dotazník uzavřete.**

V rámci projektu se sleduje, ke kolika kontaktům ze strany obchodníka dojde.

- Záleží na každém obchodníkovi, v rámci kolika kroků vyřídí Váš požadavek k Vaší spokojenosti – každý případ může být jiný.
- V ideálním případě by Vám obchodník měl nejprve napsat (1. kontakt), aby si ujasnil Vaši poptávku (s podhrabovou deskou, bez podhrabové desky), případně se Vás na něco dalšího doptal nebo doporučil řešení dle Vašich potřeb a zeptal se, zda na toto řešení může sestavit cenovou nabídku.
- Při druhém kontaktu by Vám měl nabídku zaslat.. Třetí kontakt uvažujeme jako následný kontakt týkající úpravy cenové nabídky na základě Vaší poptávky. Při čtvrtém kontaktu by se Vás měl obchodník zeptat, zda o nabídku máte zájem.

MYSTERY KOMUNIKACI UKONČUJETE VE CHVÍLI, KDY BYLY SPLNĚNY VÝŠE POŽADOVANÉ BODY:

- Obchodník Vám poslal nabídku. Následně z Vaší strany došlo k vznesení námítky. **Poté dáváte obchodníkovi 5 pracovních dní** k následnému kontaktu, pokud se Vám již neozve, výzkum pro Vás končí.
- Pokud dojde k tomu, že na Vás bude obchodník naléhat a snažit se Vás přesvědčit k přijetí nabídky, můžete se vymluvit následovně:

„Omlouvám se, ale bohužel budeme mít teď jiné výdaje, které jsou pro nás prioritní, a výstavbu oplocení musíme nečekaně odsunout.“

„Rozhodl/a jsem se pro konkurenci, již jsem s nimi uzavřel smlouvu.“

Pokud jste do 3 pracovních dní od zadání poptávky na webu (tzn. do 21.2.) nebyl/a vůbec ze strany obchodníka kontaktován/a:

- Zavolejte na recepci **společnosti** a urgujte Vaši poptávku s tím, že jste jim posílal/a požadavek, ale že se Vám již 3 dny nikdo neozval. Dáváte tím obchodníkovi tzv. **„druhou šanci“**.

- Čekejte, zda se Vám po tomto telefonátu někdo ozve. Pokud ano, budete pokračovat viz pokyny výše.

DOPLŇKOVÝ PRODEJ:

- V případě, že se bude obchodník zajímat i o **prodej dalších produktů** (brána, zemní práce) sdělte, že již máte vyřešeno. Nabídku doplňků zaznamenejte ale do dotazníku.

DOTAZNÍK

Před začátkem projektu si **musíte pečlivě prostudovat dotazník**, který poté budete postupně vyplňovat po jednotlivých kontaktech.

Dotazník odevzdáte ve chvíli, kdy jsou splněny výše uvedené body.

K dotazníku přiložte **cenové nabídky** a veškeré další materiály, které obdržíte.

Prosíme, abyste dotazník vyplňoval/a detailně, věnujte pozornost **podrobnému komentáři u každé sekce**. Pouze správně vyplněný dotazník s dostatečným komentářem bude považován za kompletní.

NA CO NEZAPOMENOUT

Podívejte se na mapu a zjistěte si, kde se nachází „**místo Vaší stavby**“.

Dne 18. 2. si vytvořte poptávku – do poptávky uveďte všechny informace ze vzorového e-mailu.

Vyčkejte na kontakt ze strany obchodníka, sám/sama se nijak neozývejte.

V průběhu terénu je třeba kontrolovat **e-mail** (včetně spamu – může se stát, že e-mail od obchodníka Vám může spadnout do spamu).

Po obdržení cenové nabídky, je třeba vždy **vznést námitku na cenu**.

Pokud se nikdo do 3 pracovních dní od odeslání poptávky neozve, zavolejte na recepci firmy a urgujte svoji poptávku.

KONTAKTNÍ OSOBA:

Veronika Kraifová

 veja.sebestova@seznam.cz

 +420 602 979 590

Dotazník

Dotazník byl sestaven speciálně pro společnost Ploty Petr na základě vlastních zkušeností autora s MS projekty a je rovněž založen na standardech v daném odvětví, které byly se společností konzultovány.

Při konstrukci dotazníku je důležité mít na paměti funkci jednotlivých otázek a formu, jak otázku položit, abychom získali požadované informace. Dotazník musí být sestaven logicky, otázky v něm musí být formulované jasně a konkrétně, aby bylo zajištěno jednotné pochopení otázky všemi Mystery Shopper. Dotazník sestavený pro společnost Ploty Petr je strukturovaný, otázky jsou ve většině případů uzavřené a téměř znemožňují zachytit odlišnosti v jednotlivých případech. Používají se různé typy otázek, přičemž na začátku dotazníku by se měly nacházet otázky úvodní, v případě formuláře pro tento projekt se jedná o otázky A0 – A2. Meritorní otázky vyjadřují jádro dotazování, v přiloženém dotazníku se jedná například o sekci F1 – F11. Filtrační otázky, které jsou určující pro logickou strukturu, jsou použity například v případě otázek C2 – C7. Třídící otázkou pro účely tohoto projektu můžeme označit otázku A0, B1, F6 a další. V dotazníku jsou využity otázky dichotomické, na které je možná odpověď ano/ne, pro respondenta jsou snadno a rychle zodpověditelné a snadno se vyhodnocují. Za další se zde objevují otázky polytomické, například NPS otázka ohledně doporučení společnosti známým. Otázky výběrové, například B5, umožňují vybrat několik možností odpovědí. Vyskytují se zde otevřené, uzavřené i polouzavřené otázky (možnost „jiné“). V dotazníku není použita anti-fraudová otázka, tedy otázka, která ověřuje správnost předchozích odpovědí a celkově ověřuje v rámci Mystery Shoppingu reálné provedení kontrolní návštěvy. Například je možné se Mystery Shoppera zeptat, zda byly u kasy zelené balonky, přičemž pozitivní zodpovězení této otázky se dále prověřuje a může být odhaleno, že Mystery Shopper svou návštěvu nevykonal.

Tabulka 2 Dotazník pro Mystery Shoppery

Mystery Emailing		
A. TECHNICKÉ PARAMETRY		
A0	Poptávaná společnost:
A1	Lokalita realizovaného oplocení:
A2	Datum zaslání poptávky:
B. PRVNÍ KONTAKT		
B1	Do kolika dní od zaslání poptávky Vás prodejce kontaktoval?	1 / 2 / 3 / 4 a více
B2	Datum prvního kontaktu:
B3	Čas prvního kontaktu:
B4	Měl prodejce snahu vést celé jednání osobně (nabídl Vám, že by se k Vám stavil osobně)?	ano / ne
B5	Jak by se dal shrnout účel prvního kontaktu? <i>Možno zvolit více odpovědí.</i>	
	1. zjištění dodatečných informací pro vytvoření nabídky	
	2. domluva dalšího kontaktování v konkrétní den	
	3. představení a předání nabídky	
B5a	Pokud "jiné" vypište:
B6	Zde zaznamenejte znění e-mailu:	
B7	Jak na Vás působil první kontakt ze strany prodejce?	profesionálně / neutrálně / neuspokojivě
B7a	Vaše hodnocení zdůvodněte
C. DRUHÝ KONTAKT		
C1	Byl/a jste podruhé kontaktován/a ze strany prodejce?	ano / ne
C2	POKUD C1 ANO: Do kolika dní od e-mailu poptávky Vás společnost kontaktovala?	1 / 2 / 3 / 4 a více
C3	POKUD C1 ANO: Datum druhého kontaktu:
C4	POKUD C1 ANO: Čas druhého kontaktu:
C5	POKUD C1 ANO: Jak by se dal shrnout účel druhého kontaktu? <i>Možno zvolit více odpovědí</i>	
	1. zjištění dodatečných informací pro vytvoření nabídky	
	2. domluva dalšího kontaktování v konkrétní den	
	3. představení a předání nabídky	
	4. ověření zájmu o již připravenou a předanou nabídku	
	5. zaslání upravené nabídky na základě námítky	
	6. reakce na námítku bez nabídky	
C5a	Pokud "jiné" vypište:
C6	POKUD C1 ANO: Zde zaznamenejte znění e-mailu: (vypište)	
C7	POKUD C1 ANO: Jak na Vás působil druhý kontakt ze strany prodejce?	profesionálně / neutrálně / neuspokojivě
C7a	Vaše hodnocení zdůvodněte

D. TŘETÍ KONTAKT		
D1	Byl/a jste potřetí kontaktován/a ze strany prodejce?	ano/ne
D2	POKUD D1 ANO: Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás společnost kontaktovala?	1 / 2 / 3 / 4 a více
D3	POKUD D1 ANO: Datum třetího kontaktu:
D4	POKUD D1 ANO: Čas třetího kontaktu:
D5	POKUD D1 ANO: Jak by se dal shrnout účel třetího kontaktu? <i>Možno zvolit více odpovědí</i>	
	1. zjištění dodatečných informací pro vytvoření nabídky	
	2. domluva dalšího kontaktování v konkrétní den	
	3. představení a předání nabídky	
	4. ověření zájmu o již připravenou a předanou nabídku	
	5. zaslání upravené nabídky na základě námítky	
	6. reakce na námítku bez nabídky	
D5a	Pokud "jiné" vypište:
D6	POKUD D1 ANO: Zde zaznamenejte znění e-mailu:	
 (vypište)	
D7	POKUD D1 ANO: Jak na Vás působil třetí kontakt ze strany prodejce?	profesionálně / neutrálně / neuspokojivě
D7a	Vaše hodnocení zdůvodněte
E. ČTVRTÝ KONTAKT		
E1	Byl/a jste počtvrté kontaktován/a ze strany prodejce?	ano/ne
E2	POKUD E1 ANO: Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás společnost kontaktovala?	1 / 2 / 3 / 4 a více
E3	POKUD E1 ANO: Datum čtvrtého kontaktu:
E4	POKUD E1 ANO: Čas čtvrtého kontaktu:
E5	POKUD E1 ANO: Jak by se dal shrnout účel čtvrtého kontaktu? <i>Možno zvolit více odpovědí</i>	
	1. zjištění dodatečných informací pro vytvoření nabídky	
	2. domluva dalšího kontaktování v konkrétní den	
	3. představení a předání nabídky	
	4. ověření zájmu o již připravenou a předanou nabídku	
	5. zaslání upravené nabídky na základě námítky	
	6. reakce na námítku bez nabídky	
E5a	Pokud "jiné" vypište:
E6	POKUD E1 ANO: Zde zaznamenejte znění e-mailu:	
 (vypište)	
E7	POKUD E1 ANO: Jak na Vás působil čtvrtý kontakt ze strany prodejce?	profesionálně / neutrálně / neuspokojivě
E7a	Vaše hodnocení zdůvodněte
F. NABÍZENÉ ŘEŠENÍ		
F1	Byla Vám během celého jednání vytvořena nabídka?	ano / ne
F2	POKUD F1 ANO: Kdy Vám byla předložena první nabídka?	hned při prvním kontaktu / během druhého kontaktu / během třetího kontaktu / nabídka nebyla během celého jednání předána

F2a	POKUD F1 ANO: Datum obdržení 1. nabídky
F3	POKUD F1 ANO: Popište první nabídku, která Vám byla připravena (jak na Vás působila z hlediska cenové nabídky, grafického zpracování, celková úroveň zpracování, výstižnost a srozumitelnost): (vypište)
F4	POKUD F1 ANO: Byla nabídka srozumitelná a přehledná?	ano / ne
F5	Datum vznesení námítky na cenu
F6	Byla nabídka upravena na základě Vaší námítky na cenu a na základě zmínění konkurenční nabídky?	ano / ne / nehodnoceno
F6a	POKUD F6 ANO: Popište upravenou nabídku (zaznamenejte také Vaše subjektivní dojmy): (vypište)
F6b	POKUD F6 ANO: Kdy Vám byla předložena upravená nabídka?	hned při prvním kontaktu / během druhého kontaktu / během třetího kontaktu / až při dalších kontaktech / nabídka nebyla během celého jednání předložena
F6c	POKUD F6 ANO: Datum obdržení upravené nabídky
F7	Byly zmíněny a nabídnuty produkty či služby nad rámec původního požadavku (sledujeme doplňkový prodej)?	ano/ne
F7a	POKUD F7 ANO: Co Vám bylo nabízeno navíc? (vypište)
F8	Vyzdvihl prodejce během celého jednání výhody nabízeného řešení?	ano / ne
F9	Dokázal Vám prodejce poradit na základě Vašich potřeb?	ano / ne
F10	Bylo jednání s prodejcem příjemné?	ano / ne
F11	Měl prodejce snahu o uzavření prodeje? (měl tah na branku)	ano / ne
G. CELKOVÉ HODNOCENÍ		
G1	Popište celkový přístup prodejce k nabídce (dodržení smluvních termínů, profesionalita, ochota x rutina, ...): (vypište)
G2	Doporučil/a byste společnost svým známým a přátelům? (1 - rozhodně nedoporučil, 10 - rozhodně doporučil)	1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10

zdroj: vlastní zpracování

Klíčovou součástí nastavení projektu je rovněž indexace dotazníku, tedy obodování otázek, které jsou pro klienta stěžejní. Po domluvě se společností byly obodovány následující otázky (v dotazníku označeny barevně): F1 (15 bodů), F4 (15 bodů), F7 (10 bodů), F8 (15 bodů), F9 (15 bodů), F10 (15 bodů), F11 (15 bodů). Dohromady lze za celý dotazník získat 100 %, tedy v tomto konkrétním případě odpovídá 100 % počtu 100 bodů.

4.7.2 Realizační fáze projektu

V rámci samotné realizace projektu je stěžejní dohlížet na průběh projektu, komunikovat s Mystery Shoppery a zodpovídat jejich dotazy, hlídat průběžné vyplňování dotazníků. Projekt byl realizován v období od 18. 2. 2019, následně mohlo dojít k několika kontaktům, na které Mystery Shopper čekal určitý počet dní viz. Pokyny k projektu. Po

každém kontaktu zasílal Mystery Shopper rozpracovaný dotazník ke kontrole vedoucí projektu.

V této fázi projektu dochází ke sběru dat. Tato data, která můžeme nazvat jako neformální informace, se po zpracování do dotazníku a jejich vyhodnocení mění na informace formální. Rovněž o těchto informacích mluvíme jako o informacích primárních, důvodem je jejich získání prostřednictvím primárního výzkumu.

Realizační fáze plynule navazovala na fázi plánovací / přípravnou a její schvalovací procesy. Tato fáze rovněž zahrnuje aktivity, které jsou zaměřeny na dosahování zadaných cílů projektu. Ve většině případů se samotná realizace obejde bez nutnosti zapojení klienta. Klient je případně zapojen do konzultací konkrétních případů a sporných situací, které se na projektu vyskytnou a projektový manažer o nich není schopen sám rozhodnout.

4.7.3 Fáze vyhodnocení výsledků

Na základě dat sesbíraných prostřednictvím vyplněného dotazníku se vyhodnocuje úspěšnost jednotlivých prodejů, partnerů či konkurentů. Vyhodnocovány jsou nejen indexové otázky, ale rovněž otázky, kterým nebyl index přiřazen a jejich vyhodnocení přináší důležité informace.

Konstrukce indexů se pro účely každého jednotlivého projektu liší, vždy je nastavena podle zaměření projektu. Indexy lze rozdělit na prodejní, zákaznické, statistické hodnocení otázek ano / ne a KO kritéria. Prodejní index vyjadřuje objektivní hodnocení, tedy fakta z průběhu návštěvy, která nejsou ovlivněna emocemi zákazníka. Jedná se například o vyhodnocení přivítání a oslovení, dresscode personálu, tah na branku, cross-selling a upselling, nabídku věrnostního programu a další. Zákaznický index vyjadřuje subjektivní hodnocení, přičemž se soustředí na emoce zákazníka, jde o spokojenostní otázky, doporučení prodejny, věrnost značce, Net Happiness Score a další. Statistické hodnocení otázek ano / ne zahrnuje otázky, které nevstupují do celkového výsledku / indexu a vyjadřuje četnost jednotlivých odpovědí (v %). KO kritéria, která v tomto projektu nebyla využita, představují klíčové body rozhovoru, podmínky, které musí splnit každý prodejce. Klíčové může být položení konkrétního dotazu, nabídka určitého produktu či služby.

Do části vyhodnocení dat se řadí rovněž revize výstupů, tedy kontrola dotazníků po stránce logické i gramatické, kontrola přiložených materiálů, případně anonymizace nahrávek a fotografií. Výstupy by měl klient obdržet řádně zrevidované.

K vyhodnocení výsledků může mít klient námitky, připomínky, které je třeba dále vyřešit, uzavřít a přehodnotit výstupy. Zpravidla se jedná o situaci, kdy se výsledky jednotlivých prodejen dostanou k vedoucím poboček, kteří mají požadavek na reklamaci konkrétní situace v dotazníku, která je řádně odůvodněna. Praktickým příkladem může být negativní vyhodnocení otázky Mystery Shopperem, zda mu byla nabídnuta nějaká produktová novinka, načež vedoucí prodejny vznese námitku, že na sklad v tomto období neobdrželi žádné produktové novinky, nemohly tedy být nabídnuty.

Vyhodnocovací fáze v případě projektu pro Ploty Petr zahrnuje zpracování otázek s indexem i bez indexu, zhodnocení nabídek z hlediska obsahu a designu a nastavení standardů s přihlédnutím k zákaznickému servisu v konkurenčních společnostech.

5 Interpretace výsledků výzkumu

Následující část diplomové práce je věnována vyhodnocení výsledků provedeného Mystery Shopping projektu formou Mystery E-mailingu u třech konkurenčních společností firmy Ploty Petr.

5.1 Ploty Pilecký

Výsledky, které jsou zpracovány v této části práce, se vztahují na společnost Ploty Pilecký. Celková úspěšnost konkurenta dle indexových otázek je 75 %.

Tabulka 3 Celková úspěšnost Ploty Pilecký

Společnost	Ploty Pilecký
Celkem	75 %
Nabízení řešení	75 bodů ze 100

zdroj: vlastní zpracování

5.1.1 Hodnocení jednotlivých oblastí dle otázek

V následujících tabulkách jsou shrnuty výsledky z jednotlivých kontaktů, nabízeného řešení a celkového hodnocení.

Tabulka 4 První kontakt Ploty Pilecký

Společnost	Ploty Pilecký
Otázka	První kontakt
Do kolika dní od zaslání poptávky Vás prodejce kontaktoval?	do jednoho dne
Měl prodejce snahu vést celé jednání osobně?	ne
Jak by se dal shrnout účel prvního kontaktu?	představení a předání nabídky
Jak na Vás působil první kontakt ze strany prodejce?	profesionálně

zdroj: vlastní zpracování

Žádné z otázek z oblasti prvního kontaktu nebyl přiřazen index, ze kterého se počítá celková úspěšnost jednotlivých konkurentů. Prodejce společnosti Ploty Pilecký reagoval na zasloupanou poptávku v tentýž den, kdy byla odeslána. V rámci e-mailu nebylo nabídnuto osobní setkání a případné zaměření či zhodnocení terénu, rovnou byla zaslána požadovaná nabídka. Prodejce zohlednil potřeby tajného zákazníka a poradil vhodnou variantu s ohledem na vlastnictví psa velkého plemene. Výrazným nedostatkem prvního kontaktu je nezaslání cenové kalkulace včetně montáže, případně nedoptání se potenciálního zákazníka na tuto variantu. Poptávka zněla na realizaci oplocení rodinného domu, tedy nabídka montáže či ověření zájmu je určité na místě.

Tabulka 5 Druhý kontakt Ploty Pilecký

Společnost	Ploty Pilecký
Otázka	Druhý kontakt
Byl/a jste podruhé kontaktována ze strany prodejce?	ano
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	2
Jak by se dal shrnout účel druhého kontaktu?	jiné: Prodejce zaslal na základě žádosti cenu včetně montáže, rovnou nabídl slevu na materiál bez vnesení námítky.
Jak na Vás působil druhý kontakt ze strany prodejce?	profesionálně

zdroj: vlastní zpracování

V případě společnosti Ploty Pilecký proběhl rovněž druhý kontakt, který byl iniciován na základě požadavku zákazníka na zaslání cenové kalkulace včetně montáže, načež by po zaslání této upravené nabídky Mystery Shopper vznesl námítku cenu. Prodejce společnosti zaslal nabídku, ve které byla montáž započtena, rovněž bez vznesení námítky ze strany Mystery Shoppera zakomponoval slevu na materiál, která byla v řádech několika desetikorun / položka materiálu. E-mail byl formulován po vzoru předchozího e-mailu profesionálně, prodejce během komunikace jednal se zákazníkem zdvořile.

Tabulka 6 Třetí kontakt Ploty Pilecký

Společnost	Ploty Pilecký
Otázka	Třetí kontakt
Byl/a jste potřetí kontaktována ze strany prodejce?	ne
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	-
Jak by se dal shrnout účel třetího kontaktu?	-
Jak na Vás působil třetí kontakt ze strany prodejce?	-

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 Čtvrtý kontakt Ploty Pilecký

Společnost	Ploty Pilecký
Otázka	Čtvrtý kontakt
Byl/a jste počtvrté kontaktována ze strany prodejce?	ne
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	-
Jak by se dal shrnout účel čtvrtého kontaktu?	-
Jak na Vás působil čtvrtý kontakt ze strany prodejce?	-

zdroj: vlastní zpracování

Prodejce po zaslání upravené nabídky včetně zakomponované slevy již potenciálního zákazníka ohledně jeho zájmu nekontaktoval. Nerealizoval tedy snahu o uzavření prodeje, nebyl projevěn tah na branku. Jednání bylo uzavřeno po dvou kontaktech.

Výše uvedená tabulka shrnuje celkové výsledky. Obodováno bylo celkem sedm otázek, v součtu bylo možné získat 100 bodů. Společnost Ploty Pilecký získala 75 bodů, úspěšnost se tedy rovná 75 %. Otázka ohledně úpravy ceny na základě vznesení námitky nebyla obodována, v rámci projektu byla tato otázka včleněna do dotazníku z důvodu zmapování možných slev u konkurence.

Prodejce zaslal zákazníkovi nabídku hned v rámci prvního kontaktu, přičemž zákazník ji zhodnotil jako srozumitelnou a přehlednou. Během dvou kontaktů ze strany společnosti Ploty Pilecký nedošlo k doplňkovému prodeji. Prodejce dokázal poradit na základě potřeb zákazníka, zohlednil zmínku z prvního e-mailu o tom, že vlastní psa velkého plemene a zmínil, že v případě nabízeného řešení se pes určitě plotem neprokouše. Jednání bylo ze strany společnosti příjemné, zdvořilé a profesionální. V rámci zakončení jednání zcela chyběl závěrečný tah na branku, tedy ověření zájmu Mystery Shoppera o zaslouanou nabídku.

Tabulka 8 Nabízené řešení Ploty Pilecký

Společnost	Ploty Pilecký	
Otázka	Nabízené řešení	Body
Byla Vám během celého jednání vytvořena nabídka?	ano	15
Byla nabídka srozumitelná a přehledná?	ano	15
Byla nabídka upravena na základě Vaší námitky na cenu a na základě zmínění konkurenční nabídky?	ano	-
Byly zmíněny a nabídnuty produkty či služby nad rámec původního požadavku (sledujeme doplňkový prodej)?	ne	0
Vyzdvihl prodejce během celého jednání výhody nabízeného řešení?	ano	15
Dokázal Vám prodejce poradit na základě Vašich potřeb?	ano	15
Bylo jednání s prodejcem příjemné?	ano	15
Měl prodejce snahu o uzavření prodeje? (měl tah na branku)	ne	0

zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 9 Celkové hodnocení Ploty Pilecký

Společnost	Ploty Pilecký
Otázka	Celkové hodnocení
Doporučil byste společnost svým známým a přátelům? (1 - rozhodně nedoporučil, 10- rozhodně doporučil)	9

zdroj: vlastní zpracování

Celkovou spokojenost s jednáním Mystery Shopper vyhodnocoval prostřednictvím otázky NPS, tedy zda by společnost doporučil svým známým a přátelům. Tajný zákazník přiřadil prodejci a spolupráci s ním bodové hodnocení č. 9, řadil by se tedy ve vyhodnocení Net Promoter Score mezi promotéry.

5.2 České ploty

Společnost České Ploty získala procentuální hodnocení 45 %. Z hodnocené oblasti Nabízené řešení získala společnost 45 bodů ze 100 možných.

Tabulka 10 Celková úspěšnost České Ploty

Společnost	České Ploty
Celkem	45 %
Nabízení řešení	45 bodů ze 100

zdroj: vlastní zpracování

5.2.1 Hodnocení jednotlivých oblastí dle otázek

V tabulkách v uvedených v této části diplomové práce jsou po vzoru předchozí kapitoly zpracovány výsledky dosažené za oblastí jednotlivých kontaktů, nabízeného řešení a celkového hodnocení.

Tabulka 11 První kontakt České Ploty

Společnost	České Ploty
Otázka	První kontakt
Do kolika dní od zaslání poptávky Vás prodejce kontaktoval?	do jednoho dne
Měl prodejce snahu vést celé jednání osobně?	ne
Jak by se dal shrnout účel prvního kontaktu?	představení a předání nabídky
Jak na Vás působil první kontakt ze strany prodejce?	profesionálně

zdroj: vlastní zpracování

Tajný zákazník, který vystupoval pod zadaným profilem, byl zaměstnancem společnosti České Ploty kontaktován do jednoho dne od zaslání poptávky, konkrétně se jednalo o tentýž den. Prodejce nevyjádřil snahu vést jednání osobně, první úvodní kontakt využil rovnou pro zaslání nabídky, nezjišťoval dodatečné informace. Prodejce komunikoval s Mystery Shopperem profesionálně, v e-mailové komunikaci nechybělo oslovení, tělo e-mailu ani rozloučení. V rámci tohoto prvního kontaktu zcela chyběla nabídka montáže oplocení, případně zjištění zájmu zákazníka o montáž. Byl naceněn pouze materiál, tedy o kalkulaci včetně montáže musel zákazník prodejce sám požádat.

Tabulka 12 Druhý kontakt České Ploty

Společnost	České Ploty
Otázka	Druhý kontakt
Byl/a jste podruhé kontaktována ze strany prodejce?	ano
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	1
Jak by se dal shrnout účel druhého kontaktu?	zaslání nabídky včetně montáže
Jak na Vás působil druhý kontakt ze strany prodejce?	neutrálně

zdroj: vlastní zpracování

Druhý kontakt proběhl ve stejný den, ve kterém Shopper zažádal o zaslání nabídky včetně montáže. Prodejce kalkulaci přiložil ke své odpovědi, která byla velmi stručná a neutrální. Po zaslání této upravené nabídky vznesl Mystery Shopper námitky na cenu.

Tabulka 13 Třetí kontakt České Ploty

Společnost	České Ploty
Otázka	Třetí kontakt
Byl/a jste potřetí kontaktována ze strany prodejce?	ano
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	1
Jak by se dal shrnout účel třetího kontaktu?	jiné: upřesnění požadované varianty, informace o snaze vyjednat slevu
Jak na Vás působil třetí kontakt ze strany prodejce?	neutrálně

zdroj: vlastní zpracování

Třetí kontakt ze strany prodejce obsahoval pouze upřesnění, zda zákazník preferuje variantu s montáží či bez montáže, a informaci o tom, že se prodejce pokusí slevu vyjednat. E-mail byl neutrální, pouze ověřovací.

Tabulka 14 Čtvrtý kontakt České Ploty

Společnost	České Ploty
Otázka	Čtvrtý kontakt
Byl/a jste počtvrté kontaktována ze strany prodejce?	ano
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	1
Jak by se dal shrnout účel čtvrtého kontaktu?	reakce na námitku bez nabídky
Jak na Vás působil čtvrtý kontakt ze strany prodejce?	neuspokojivě

zdroj: vlastní zpracování

Během čtvrtého kontaktu prodejce zákazníka pouze informoval o tom, že sleva, kterou se pokusil zajistit, není možná. Mystery Shopper přesto potvrdil zájem o nabídku, kterou si promyslí. Nedošlo k žádnému zpětnému kontaktu ze strany prodejce, aby si ověřil zájem o zaslouanou nabídku.

Tabulka 15 Nabízené řešení České Ploty

Společnost	České Ploty	
Otázka	Nabízené řešení	Body
Byla Vám během celého jednání vytvořena nabídka?	ano	15
Byla nabídka srozumitelná a přehledná?	ano	15
Byla nabídka upravena na základě Vaší námitky na cenu a na základě zmínění konkurenční nabídky?	ne	-
Byly zmíněny a nabídnuty produkty či služby nad rámec původního požadavku (sledujeme doplňkový prodej)?	ne	0
Vyzdvihl prodejce během celého jednání výhody nabízeného řešení?	ne	0
Dokázal Vám prodejce poradit na základě Vašich potřeb?	ne	0
Bylo jednání s prodejcem příjemné?	ano	15
Měl prodejce snahu o uzavření prodeje? (měl tah na branku)	ne	0

zdroj: vlastní zpracování

Konkurenční společnost České Ploty dosáhla celkového hodnocení indexových otázek 45 %, což znamená dosažení 45 bodů z celkového počtu 100 bodů.

Prodejce společnosti předal nabídku Mystery Shopperovi během prvního kontaktu, přičemž neověřoval jeho zájem o případnou montáž. Zaslal dvě varianty, mezi kterými Shopper váhal, nedoporučil však jedno z řešení na základě informací od Shoppera, nevyjádřil případně snahu zjistit další náležitosti pro doporučení konkrétní varianty. Zaslouaná nabídka byla srozumitelná a přehledná. Prodejce tajnému zákazníkovi nedokázal vyhovět v oblasti poskytnutí slevy na základě námitky na cenu. Během čtyř kontaktů ze strany společnosti České Ploty nedošlo k doplňkovému prodeji, rovněž nedošlo

k doporučení konkrétní varianty na základě potřeb zákazníka. jednání s tímto konkurentem bylo rychlé a příjemné, chyběla však v závěru jednání snaha o uzavření prodeje a kontakt zákazníka, jaké je jeho rozhodnutí ohledně zaslané nabídky.

Tabulka 16 Celkové hodnocení České Ploty

Společnost	České Ploty
Otázka	Celkové hodnocení
Doporučil byste společnost svým známým a přátelům? (1 - rozhodně nedoporučil, 10- rozhodně doporučil)	7

zdroj: vlastní zpracování

Celkově ohodnotil Mystery Shopper spolupráci s konkurenční společností České Ploty ve formě NPS číslem 7, řadil by se tedy mezi neutrální zákazníky.

5.3 Ploty Šmíd

Tato kapitola se věnuje vyhodnocení výsledků u třetího vybraného konkurenta firmy Ploty Petr, a to Ploty Šmíd. Celková úspěšnost byla vyhodnocena na 45 %, Ploty Šmíd tedy dosáhly hodnocení 45 bodů ze 100.

Tabulka 17 Celková úspěšnost Ploty Šmíd

Společnost	Ploty Šmíd
Celkem	45%
Nabízení řešení	45 bodů ze 100

zdroj: vlastní zpracování

5.3.1 Hodnocení jednotlivých oblastí dle otázek

Níže uvedené tabulky shrnují vyhodnocení jednotlivých částí dotazníku vztahujícího se k firmě Ploty Šmíd.

Tabulka 18 První kontakt Ploty Šmíd

Společnost	Ploty Šmíd
Otázka	První kontakt
Do kolika dní od zaslání poptávky Vás prodejce kontaktoval?	2
Měl prodejce snahu vést celé jednání osobně?	ano
Jak by se dal shrnout účel prvního kontaktu?	představení a předání nabídky
Jak na Vás působil první kontakt ze strany prodejce?	profesionálně

zdroj: vlastní zpracování

První kontakt zástupce firmy Ploty Šmíd využil, stejně jako v případě ostatních sledovaných konkurentů, k tomu, aby potenciálnímu zákazníkovi rovnou představil konkrétní nabídku. Nedožadoval se na další informace, nezohlednil fakta uvedená Mystery Shopperem v jeho poptávce. Prodejce reagoval až druhý den od zaslání této poptávky. Prodejce v další komunikaci navrhl osobní schůzku, aby si terén mohl prohlédnout. V nabídce byla zahrnuta rovněž montáž oplocení.

Tabulka 19 Druhý kontakt Ploty Šmíd

Společnost	Ploty Šmíd
Otázka	Druhý kontakt
Byl/a jste podruhé kontaktována ze strany prodejce?	ano
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	1
Jak by se dal shrnout účel druhého kontaktu?	informace o možné slevě a dotaz na osobní schůzku
Jak na Vás působil druhý kontakt ze strany prodejce?	profesionálně

zdroj: vlastní zpracování

Druhý kontakt prodejce pojal jako předání informací o možné slevě a nabídku osobní schůzky. Tato reakce na námitku na cenu proběhla v tentýž den od zaslání. Prodejce díky své nabídce osobní schůzky působil profesionálně.

Tabulka 20 Třetí kontakt Ploty Šmíd

Společnost	Ploty Šmíd
Otázka	Třetí kontakt
Byl/a jste potřetí kontaktována ze strany prodejce?	ano
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	1
Jak by se dal shrnout účel třetího kontaktu?	zaslání upravené nabídky na základě námitky
Jak na Vás působil třetí kontakt ze strany prodejce?	neuspokojivě

zdroj: vlastní zpracování

V rámci třetího kontaktu byla reakce prodejce vyhodnocena jako neuspokojivá. Přestože odpověď obdržel Mystery Shopper ještě tentýž den, komunikace byla strohá a nesplnila základní prvky obchodního jednání. Prodejce uvedl v e-mailu pouze dvě slova,

a to: Sleva 2000. Jednalo se o reakci na dotaz zákazníka, zda by mohl zástupce společnosti Ploty Šmíd nejprve zaslat nějakou konkrétní podobu slevy a na základě toho by se zákazník rozhodl a domluvili by si osobní schůzku. Tento kontakt byl vyhodnocen jako neprofesionální, přestože došlo k požadované úpravě cenové nabídky.

Tabulka 21 Čtvrtý kontakt Ploty Šmíd

Společnost	Ploty Šmíd
Otázka	Čtvrtý kontakt
Byl/a jste počtvrté kontaktována ze strany partnera?	ne
Do kolika dní od zaslání e-mailu Vás prodejce kontaktoval?	-
Jak by se dal shrnout účel čtvrtého kontaktu?	-
Jak na Vás působil čtvrtý kontakt ze strany prodejce?	-

zdroj: vlastní zpracování

Žádný další kontakt ze strany společnosti Ploty Šmíd neproběhl. Nedošlo ke snaze o uzavření prodeje, prodejce se potenciálnímu zákazníkovi ohledně jeho zájmu o nabídku neozval.

Tabulka 22 Nabízené řešení Ploty Šmíd

Společnost	Ploty Šmíd	
Otázka	Nabízené řešení	Body
Byla Vám během celého jednání vytvořena nabídka?	ano	15
Byla nabídka srozumitelná a přehledná?	ano	15
Byla nabídka upravena na základě Vaší námitky na cenu a na základě zmínění konkurenční nabídky?	ano	-
Byly zmíněny a nabídnuty produkty či služby nad rámec původního požadavku (sledujeme doplňkový prodej)?	ne	0
Vyzdvihl prodejce během celého jednání výhody nabízeného řešení?	ne	0
Dokázal Vám prodejce poradit na základě Vašich potřeb?	ne	0
Bylo jednání s prodejcem příjemné?	ano	15
Měl prodejce snahu o uzavření prodeje? (měl tah na branku)	ne	0

zdroj: vlastní zpracování

Společnost Ploty Šmíd, která byla jedním ze tří sledovaných konkurentů, dosáhla celkového hodnocení 45 bodů ze 100 možných. Tato úspěšnost odpovídá 45 %.

Zástupce společnosti Ploty Šmíd předal Mystery Shopperovi nabídku během úvodního kontaktu. Nabídku hodnotil Shopper jako srozumitelnou a přehlednou, v tomto případě byla do cenové kalkulace zahrnuta i montáž. Na základě vznesení námitky byl prodejce ochoten upravit cenu a poskytl slevu 2000 Kč. Nad rámec původního požadavku nebyly nabídnuty žádné služby. Během jednání nebylo prodejcem doporučeno žádné konkrétní řešení na základě informací, které zákazník ve své poptávce uvedl, nebyl uveden žádný argument pro podporu uzavření prodeje, následně neproběhl ani zpětný kontakt ohledně zájmu o zaslouanou nabídku.

Tabulka 23 Celkové hodnocení Ploty Šmíd

Společnost	České Ploty
Otázka	Celkové hodnocení
Doporučil byste společnost svým známým a přátelům? (1 - rozhodně nedoporučil, 10- rozhodně doporučil)	7

zdroj: vlastní zpracování

Svou spokojenost Mystery Shopper ohodnotil ve formě Net Promoter Score na 7 bodů, tedy by se tímto hodnocením řadil mezi neutrální zákazníky.

5.4 Srovnání konkurenčních společností

Následující část diplomové práce se zabývá srovnáním jednotlivých konkurenčních společností, které byly v rámci realizovaného Mystery Shopping projektu testovány formou Mystery E-mailingu.

Tabulka 24 Srovnání celkového hodnocení

Celkové hodnocení	Ploty Pilecký	České Ploty	Ploty Šmíd
Nabízení řešení	75 %	45 %	45 %
Doporučil byste společnost svým známým a přátelům? (1 - rozhodně nedoporučil, 10 - rozhodně doporučil)	9	7	8

zdroj: vlastní zpracování

Nejlépe hodnocenou konkurenční společností v rámci výzkumu realizovaného pro Ploty Petr se stala firma Ploty Pilecký. Tento fakt vyplývá především z doporučení konkrétního řešení na základě potřeb Mystery Shoppera a zdůraznění, v čem je poskytnutá nabídka výhodná.

Mystery Shopper v rámci dotazníku shrnoval v sekci Celkové hodnocení celkový přístup prodejce k nabídce, který koresponduje s následným hodnocením na škále NPS.

Ploty Pilecký

„Jednání s prodejcem mě velmi mile potěšilo, a to z důvodu, že v prvním e-mailu reagoval na informace, které jsem napsala, a přizpůsobil tomu nabízené řešení, dokázal mi poradit na základě potřeb a vysvětlil, proč je toto řešení dobré. Zklamalo mě, že se prodejce neozval ohledně mého zájmu o nabídku.“

České Ploty

„Komunikace s prodejcem byla strohá, stručná. Prodejce reagoval rychle, neodkladně zaslal upravenou nabídku včetně montáže. Nikdo se mi neozval ohledně mého finálního zájmu, tedy by bez přičinění zákazníka nedošlo k finálnímu obchodu.“

Ploty Šmíd

„Komunikace s prodejcem byla stručná a výstižná, nelíbil se mi přístup prodejce k poskytnutí slevy, přičemž napsal jen slovo "sleva" a danou částku. Neozval se ohledně mého zájmu o zaslano nabídku.“

Z tohoto závěrečného komentáře k průběhu komunikace po vzoru dosažených bodů a obodování formou NPS vychází nejlépe Ploty Pilecký. Ostatní konkurenti se Mystery Shopperovi zdáli ve svém jednání strozí, nedokázali poradit na základě zaslanych informací.

Tabulka 25 Předložení první nabídky

Hodnocení	Ploty Pilecký	České Ploty	Ploty Šmíd
Kdy Vám byla předložena první nabídka?	hned při prvním kontaktu	hned při prvním kontaktu	hned při prvním kontaktu

zdroj: vlastní zpracování

U všech třech konkurentů byla zákazníkovi předložena první nabídka ihned při úvodním kontaktu, nedošlo ani v jednom z případů ke zjišťování dalších informací či potřeb zákazníka. Montáž měl ve své nabídce zahrnutou pouze konkurent Ploty Šmíd, u ostatních společností musel Shopper o nabídku včetně montáže prodejce požádat. V případě, že si zástupce dané společnosti nebyl i přes informace v e-mailu jist, mělo primárně dojít k ověření, zda zákazník požaduje montáž či nikoli.

Tabulka 26 Hodnocení první nabídky

Hodnocení	Ploty Pilecký	České Ploty	Ploty Šmíd
Byla nabídka srozumitelná a přehledná?	ano	ano	ano


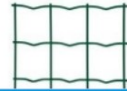




zdroj: vlastní zpracování

Ve všech případech hodnotil Mystery Shopper zaslanou nabídku jako přehlednou a srozumitelnou, v dotazníku byl rovněž prostor pro slovní ohodnocení nabídky.

Ploty Pilecký

„Nabídka byla přehledně a srozumitelně zpracovaná, všechny informace jsou uvedeny srozumitelně, pěkný design, v nabídce jsou rovněž popsány obchodní podmínky. Z hlediska ceny je nabídka průměrná.“ (pozn. Celá nabídka je k nalezení v přílohách DP.)

Obrázek 16 Nabídka Ploty Pilecký



		Nabídka NA/2019/370	
Dodavatel: PILECKÝ s.r.o. Mokrovraty 177 262 03 Nový Knín CZ IČO: 26511991 DIČ: CZ26511991	Odběratel: Maloobchod	Platební podmínky: Splatnost (dnů): 1 Způsob odběru: Dodavatel Způsob dopravy: DO Způsob platby: Hotově Kč Popis: pí Lomozová	
svar.sít PILONET HEAVY 1500/50x50/25m - 2,5mm		Bez DPH/MJ Cena: 75,92 Množství: 150,00 Metry	s DPH/MJ 91,87 Kč
			
Sloupek s montážní lištou PILCLIP 2500/48/1,5mm		Bez DPH/MJ Cena: 201,39 Množství: 48,00 Kusy	s DPH/MJ 243,68 Kč
			
Podhrabová deska BEZ ZÁMKU 295/30/5		Bez DPH/MJ Cena: 367,38 Množství: 47,00 Kusy	s DPH/MJ 444,53 Kč
			
Stabilizační držák Zn - koncový 30cm		Bez DPH/MJ Cena: 50,82 Množství: 8,00 Kusy	s DPH/MJ 61,49 Kč
			
Stabilizační držák Zn - průběžný 30cm		Bez DPH/MJ Cena: 98,70 Množství: 44,00 Kusy	s DPH/MJ 119,43 Kč
			

zdroj: vlastní zpracování

České Ploty

„Cenově je nabídka příznivá, je přehledná a srozumitelná, graficky není moc zajímavá, ale informace jsou prezentovány přehledně.“ (pozn. Celá nabídka je k nalezení v přílohách DP.)

Obrázek 17 Nabídka České Ploty

ČESKÉ PLOTY, s.r.o. V Horkách 1386/5 14000 Praha 4 Pobočka: Herink	IČ: 24317217 Tel.: 774 600 934 DIČ: CZ24317217 E-mail: info@ceskeploty.cz Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 196058.																																																	
	NABÍDKA	NM71900297																																																
Lomozová																																																		
Datum vystavení: 18.02.2019 Datum platnosti od: 18.02.2019 Datum platnosti do: 20.03.2019 Datum vyřízení:	IČ :	DIČ :																																																
<table border="1"><thead><tr><th>Popis</th><th>Počet MJ</th><th>Cena za MJ</th><th>Sazba</th><th>Základ</th><th>Celkem s DPH</th></tr></thead><tbody><tr><td>Pletivo Zn+PVC 50,1,5/2,5/1800 mm/zapletený ND/zelené/role 25 m <small>Pletivo pro pletivový plot pozinkované a poplastované IDEAL Zn + PVC 50, oko 55 x 55 mm, výška 1800 mm, barva zelená, Balení 25bm. Zapletený napínací drát.</small></td><td>6,00 role</td><td>1 650,87</td><td>21%</td><td>9 905,22</td><td>11 985,32 Kč</td></tr><tr><td>Sloupek DAMIPLAST® 48/1,5/2400 Zn+poplast zelený vč.čepičky</td><td>48,00 ks</td><td>184,00</td><td>21%</td><td>8 832,00</td><td>10 686,72 Kč</td></tr><tr><td>Vzpěra DAMIPLAST® 42/1,5/2400 Zn+poplast zelená vč.úchyty</td><td>12,00 sada</td><td>182,00</td><td>21%</td><td>2 184,00</td><td>2 642,64 Kč</td></tr><tr><td>Držák napínacího drátu - tex,zelená - balení 10 ks <small>Držák napínacího drátu - tex,zelená-balení 10 ks</small></td><td>15,00 bal</td><td>19,91</td><td>21%</td><td>298,62</td><td>361,33 Kč</td></tr><tr><td>Napínací drát Zn+PVC 2,25/3,4 - 52 bm ZELENÝ <small>Napínací drát Zn+PVC síla drátu 2,25/3,4 - 52 bm zelený</small></td><td>3,00 ks</td><td>83,03</td><td>21%</td><td>249,10</td><td>301,41 Kč</td></tr><tr><td>Vázací drát PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený <small>Vázací drát Zn+PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený</small></td><td>3,00 ks</td><td>37,62</td><td>21%</td><td>112,85</td><td>136,55 Kč</td></tr><tr><td>Napínací element-komaxit zelená <small>Napínací element-komaxit zelená</small></td><td>18,00 ks</td><td>8,61</td><td>21%</td><td>154,98</td><td>187,53 Kč</td></tr></tbody></table>	Popis	Počet MJ	Cena za MJ	Sazba	Základ	Celkem s DPH	Pletivo Zn+PVC 50,1,5/2,5/1800 mm/zapletený ND/zelené/role 25 m <small>Pletivo pro pletivový plot pozinkované a poplastované IDEAL Zn + PVC 50, oko 55 x 55 mm, výška 1800 mm, barva zelená, Balení 25bm. Zapletený napínací drát.</small>	6,00 role	1 650,87	21%	9 905,22	11 985,32 Kč	Sloupek DAMIPLAST® 48/1,5/2400 Zn+poplast zelený vč.čepičky	48,00 ks	184,00	21%	8 832,00	10 686,72 Kč	Vzpěra DAMIPLAST® 42/1,5/2400 Zn+poplast zelená vč.úchyty	12,00 sada	182,00	21%	2 184,00	2 642,64 Kč	Držák napínacího drátu - tex,zelená - balení 10 ks <small>Držák napínacího drátu - tex,zelená-balení 10 ks</small>	15,00 bal	19,91	21%	298,62	361,33 Kč	Napínací drát Zn+PVC 2,25/3,4 - 52 bm ZELENÝ <small>Napínací drát Zn+PVC síla drátu 2,25/3,4 - 52 bm zelený</small>	3,00 ks	83,03	21%	249,10	301,41 Kč	Vázací drát PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený <small>Vázací drát Zn+PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený</small>	3,00 ks	37,62	21%	112,85	136,55 Kč	Napínací element-komaxit zelená <small>Napínací element-komaxit zelená</small>	18,00 ks	8,61	21%	154,98	187,53 Kč		
Popis	Počet MJ	Cena za MJ	Sazba	Základ	Celkem s DPH																																													
Pletivo Zn+PVC 50,1,5/2,5/1800 mm/zapletený ND/zelené/role 25 m <small>Pletivo pro pletivový plot pozinkované a poplastované IDEAL Zn + PVC 50, oko 55 x 55 mm, výška 1800 mm, barva zelená, Balení 25bm. Zapletený napínací drát.</small>	6,00 role	1 650,87	21%	9 905,22	11 985,32 Kč																																													
Sloupek DAMIPLAST® 48/1,5/2400 Zn+poplast zelený vč.čepičky	48,00 ks	184,00	21%	8 832,00	10 686,72 Kč																																													
Vzpěra DAMIPLAST® 42/1,5/2400 Zn+poplast zelená vč.úchyty	12,00 sada	182,00	21%	2 184,00	2 642,64 Kč																																													
Držák napínacího drátu - tex,zelená - balení 10 ks <small>Držák napínacího drátu - tex,zelená-balení 10 ks</small>	15,00 bal	19,91	21%	298,62	361,33 Kč																																													
Napínací drát Zn+PVC 2,25/3,4 - 52 bm ZELENÝ <small>Napínací drát Zn+PVC síla drátu 2,25/3,4 - 52 bm zelený</small>	3,00 ks	83,03	21%	249,10	301,41 Kč																																													
Vázací drát PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený <small>Vázací drát Zn+PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený</small>	3,00 ks	37,62	21%	112,85	136,55 Kč																																													
Napínací element-komaxit zelená <small>Napínací element-komaxit zelená</small>	18,00 ks	8,61	21%	154,98	187,53 Kč																																													

zdroj: vlastní zpracování

Ploty Šmíd

„Nabídka je cenově zajímavá, graficky povedená a přehledná, informace jsou formulovány výstižně, žádné nejasnosti.“ (pozn. Celá nabídka je k nalezení v přílohách DP.)

Obrázek 18 Nabídka Ploty Šmíd

POPTÁVAJÍCÍ

Nový Knín
Lomozová



CENOVÁ NABÍDKA

Položky	Počet	Cena/jedn.	Celkem bez DPH
PILONET® HEAVY, 1 m, 1800 mm	140	115,-	16100,-
Sloupek zn+pvc 48/1,5 zelený vč.čepičky (ks)	48	190,-	9120,-
Beton pro sloupek (ks)	48	80,-	3840,-
Vzpěra Zn+PVC zelená / 38x1,25 (ks)	10	165,-	1650,-
Beton pro vzpěru (ks)	10	90,-	900,-
Napínací drát Zn+PVC - zelený (ks)	6	168,-	1008,-
Vázací drát PVC 1,4/2,00 mm, 50m, zelený (ks)	3	72,-	216,-
Napínací element-komaxit zelená (ks)	21	11,-	231,-
Doprava materiálu			zdarma
Celkem za materiál			33065,-
Montáž			
Montáž oplocení (bm)	140	270,-	37800,-
Celkem za práci			37800,-
Celkem bez DPH			70865,-
DPH 15%			10630,-
Cena celkem včetně DPH			81495,-

Snížená sazba DPH 15% platí pro rodinné domy (tzv. Rodinný dům pro sociální bydlení) do 350m podlahové plochy. Tato sazba se nevztahuje na objekty určené ke komerčním účelům. Dále dle zákona č.235/2004Sb. V ostatních případech bude DPH účtováno s 21% sazbou.

zdroj: vlastní zpracování

Z hlediska zpracování nabídky byl nejlépe hodnocen konkurent Ploty Pilecký, jehož nabídka je graficky nejzajímavější, jedná se o nejpřehlednější a výstižné zpracování.

Tabulka 27 Úprava nabídky

Hodnocení	Ploty Pilecký	České Ploty	Ploty Šmíd
Byla nabídka upravena na základě námítky na cenu a na základě zmínění konkurenční nabídky?	ano (spontánní úprava)	ne	ano

zdroj: vlastní zpracování

K úpravě cenové kalkulace došlo ve dvou ze tří případů, přičemž v jednom případě byla úprava ceny spontánní a v jednom případě došlo k úpravě po vznesení námítky na cenu. U jednoho konkurenta se nepodařilo slevu vyjednat.

Mystery Shopper měl možnost v rámci dotazníku okomentovat upravenou cenovou kalkulaci.

Ploty Pilecký

„Nabídka byla graficky shodná s primární nabídkou avšak zahrnovala slevu na materiál. Každá z položek materiálu zahrnovala slevu řádově několik desítek korun.“

Ploty Šmíd

„Nabídka v zaslané fyzické podobě nebyla upravena, prodejce napsal v e-mailu pouze: sleva 2000.“

V oblasti úpravy cenové nabídky byl jako nejlepší hodnocen rovněž konkurent Ploty Pilecký.

Tabulka 28 Přehled jednotlivých kontaktů

	Hodnocení jednotlivých kontaktů	Ploty Pilecký	České Ploty	Ploty Šmíd
1. kontakt	Do kolika dní od zaslání poptávky jste byl/a kontaktována?	1	1	2
	Jak by se dal shrnout účel prvního kontaktu?	představení a předání nabídky	představení a předání nabídky	představení a předání nabídky
	Jak na Vás působil první kontakt ze strany prodejce?	profesionálně	profesionálně	profesionálně
	Vaše hodnocení zdůvodněte	Prodejce dokázal poradit na základě mých potřeb, zohlednil informace, které jsem mu v úvodním e-mailu zaslala. Jako nedostatek hodnotím zaslání nabídky bez montáže. Pokud si prodejce nebyl jistý, měl se doptat, zda požaduji i montáž či nikoli.	Prodejce zaslal více variant, vysvětlil, jak by se změnila cena v případě, že by přidal podhrabové desky. Jako nedostatek vidím, že nezmínil vhodné řešení vzhledem k informacím v e-mailu - velký pes, pozemek u lesa.	Prodejce zaslal požadovanou nabídku, v rámci úvodního e-mailu mne informoval o DPH a předal další důležité informace.

2. kontakt	Byl/a jste podruhé kontaktován/a ze strany prodejce?	ano	ano	ano
	Jak by se dal shrnout účel druhého kontaktu?	Prodejce zaslal na základě žádosti cenu i s montáží oplocení, rovnou nabídl slevu na materiál.	Zaslání nabídky včetně montáže.	Informace o možné slevě a dotaz na osobní schůzku
	Jak na Vás působil druhý kontakt ze strany prodejce?	profesionálně	neutrálně	profesionálně
	Vaše hodnocení zdůvodněte	Tím, že jsem si napsala o cenu včetně montáže, zaslal prodejce upravenou cenovou nabídku, do které bez nutnosti vznést námitku započítal slevu. Prodejce popsal, jaký dokument zasílá, uvedl, do kdy nabídka platí a požádal o krátkou odpověď.	Zaslání bylo strohé, věcné.	Prodejce potvrdil možnost slevy a nabídl osobní schůzku, to působil opravdu profesionálně.
3. kontakt	Byl/a jste potřetí kontaktován/a ze strany prodejce?	ne	ano	ano
	Jak by se dal shrnout účel třetího kontaktu?	-	upřesnění požadované varianty, informace o snaze vyjednat slevu	zaslání upravené nabídky na základě námítky
	Jak na Vás působil třetí kontakt ze strany prodejce?	-	neutrálně	neuspokojivě
	Vaše hodnocení zdůvodněte	-	E-mail byl neutrální, uvítala bych informaci, zda sleva bude možná či nikoli.	Přestože prodejce nabídl slevu 2000 Kč, forma, jakou k nabídce došlo, byla velice neprofesionální. Chybělo jakékoli oslovení, pozdrav, tělo e-mailu, rozloučení či podpis, přišla jen strohá informace.
4. kontakt	Byl/a jste počtvrté kontaktován/a ze strany prodejce?	ne	ano	
	Jak by se dal shrnout účel čtvrtého kontaktu?	-	reakce na námitku bez nabídky	
	Jak na Vás působil čtvrtý kontakt ze strany prodejce?	-	neuspokojivě	
	Vaše hodnocení zdůvodněte	-	Informaci o tom, že sleva není možná, mohl prodejce poskytnout již v předchozím kontaktu. Tento kontakt na mě nepůsobí prozákaznický.	

zdroj: vlastní zpracování

V uvedené tabulce je zpracován přehled všech realizovaných kontaktů. Konkurenti Ploty Pilecký a České Ploty zaslali Mystery Shopperovi nabídku, která neobsahovala kalkulaci na montáž, o tu tedy následně Shopper zástupce společnosti požádal. Prodejce Ploty Šmíd do cenové kalkulace montáž zakomponoval.

Společnost Ploty Pilecký uzavřela jednání se zákazníkem po dvou kontaktech, oba kontakty působily profesionálně, chyběl však závěrečný tah na branku.

Prodejce společnosti České Ploty vyřídil zákazníkovo poptávku během čtyř kontaktů, rovněž v závěru jednání chyběla snaha o uzavření prodeje. Zákazníka zklamalo, že prodejce informoval o tom, že se slevu pokusí vyjednat, následně však možnost slevy vyloučil.

Ploty Šmíd realizovaly v rámci jednání se zákazníkem 3 kontakty. Tah na branku prodejce neprojevil, negativním faktorem jednání byla rovněž forma, kterou byla podána informace o slevě.

Tabulka 29 Osobní jednání

Osobní jednání	Ploty Pilecký	České Ploty	Ploty Šmíd
Měl prodejce snahu vést celé jednání osobně?	ne	ne	ano

zdroj: vlastní zpracování

Snahu o osobní jednání projevil pouze zástupce společnosti Ploty Šmíd. Ostatní konkurenti osobní schůzku nenavrhli.

Tabulka 30 Doplnkový prodej

Doplnkový prodej	Ploty Pilecký	České Ploty	Ploty Šmíd
Byly zmíněny a nabídnuty produkty či služby nad rámec původního požadavku?	ne	ne	ne

zdroj: vlastní zpracování

Oblastí, ve které neuspěl ani jeden z konkurentů, je doplňkový prodej. Nabídka produktů či služby nad rámec poptávky má přitom velký potenciál ve všech odvětvích a je stěžejním bodem prodejního rozhovoru.

Po vyhodnocení všech oblastí byla označena nejúspěšnějším konkurentem firma Ploty Pilecký. Na základě získaných výsledků budou v následující části diplomové práce formulovány návrhy standardů, které by měly být společností Ploty Petr dodržovány, aby se zajistilo udržení stávající pozice na trhu, případně aby společnost získala větší podíl na trhu.

6 Návrhy a doporučení

Pro společnost Ploty Petr byly na základě výsledků z realizovaného Mystery Shopping projektu sestaveny standardy pro jednání se zákazníkem, které by měly být zavedeny do praxe v průběhu jednoho měsíce od poskytnutí výsledků. V rámci hodnocení situace u konkurentů budou rovněž navrženy změny ve zpracování nabídky a diskutovány změny a úpravy webových stránek.

Na základě jednání se zákazníky u konkurenčních společností bylo vytvořeno schéma jednání se zákazníkem, dle kterého budou zástupci Ploty Petr postupovat během komunikace se zákazníkem.

Prvním krokem je zpracování obdržené poptávky. Zodpovědná osoba prověří, zda jsou v poptávce všechny důležité informace, aby zákazníkovi mohla poskytnout co nejlepší řešení. Pokud informace nejsou kompletní, kontaktuje zákazníka ohledně dalších informací, které pro zpracování nabídky na míru potřebuje. V rámci prvotní nabídky a zjišťování potřeb se uskuteční rovněž otázka na doplňkový prodej. Ta je doporučována například formou otázky: „Zemní práce, které jsou v rámci terénních úprav na Vašem pozemku zapotřebí, již máte vyřešeny?“

Během zaslání nabídky by neměla chybět argumentace, která vyzdvihne doporučené řešení na základě požadavků zákazníka, přičemž tyto požadavky budou konkrétně zmíněny, například formou: „Jelikož vlastníte psa velkého plemene, doporučuji variantu s podhrabovou deskou, protože...“.

Důležitou součástí procesu je nabídka osobní schůzky, která by měla nastat v okamžiku, kdy se zákazník vyjádří k zaslání nabídky, případně dle zkušeností z jiných jednání.

U každého jednání se zákazníkem dojde ke snaze o uzavření prodeje, tedy k ověření zájmu o nabídku. Tento tah na branku může být realizován několika způsoby. Pokud si zákazník nabídku rozmyšlí, měl by být kontaktován, jak se rozhodl, pokud například se vyjádřil pro realizaci, avšak neproběhla zatím další domluva, měl by být kontaktován ohledně situace a následujících kroků.

Zavedení standardů do praxe proběhne se zodpovědnými osobami prostřednictvím jednoho tříhodinového osobního školení. Náklady na proškolení 2 zodpovědných

zaměstnanců školitelem vychází na přibližně na 4500 Kč. Materiálem, který z tohoto školení zodpovědné osoby obdrží, bude zpracovaná osnova prodejního rozhovoru ve formě taháku, kterou je možné mít při ruce a lépe si tak osvojit nové požadavky na komunikaci.

Z hlediska časového harmonogramu by měl zákazník obdržet odpověď nejdéle druhý den od zaslání poptávky. V případě, že jsou nějaké komplikace, které prozatím nedovolují začít jednání, by měla být odeslána odpověď, ve které bude uvedeno poděkování za zaslání poptávky a informace, že se tím bude zástupce společnosti zabývat a kontaktuje zákazníka například do dvou pracovních dnů. Obecně i pro další jednání by měl být nastaven standard odpovědi do 48 hodin. Zpětný kontakt, tedy ověření zájmu zákazníka o nabídku, by měl proběhnout do pěti pracovních dní.

Komunikace bude splňovat základní náležitost jednání se zákazníkem. Dodržována bude pevná struktura, která se skládá z pozdravu a oslovení, těla e-mailu, obsahu telefonátu či osobního jednání a rozloučení. Standardem by měl být rovněž zdvořilý tón a celé věty.

Do tří měsíců od realizace projektu navrhuji kontrolní testy formou Mystery Shopping projektu u společnosti Ploty Petr, aby se ověřilo dodržování nastavených standardů. Z hlediska zkušeností s naceňováním projektů by se jednotkově mohl jeden test prostřednictvím Mystery E-mailingu pohybovat okolo 800 Kč, pokud budeme počítat se třemi testy, přičemž by projekt probíhal tři týdny a každé pondělí byla odeslána jedna poptávka, celková suma je 2400 Kč. Nastavení a management projektu se v případě tohoto malého projektu pohybuje kolem 2000 Kč. Suma za projekt, který by ověřil dodržování standardů, činí přibližně 4400 Kč.

Uvažovány budou rovněž pravidelné testy u konkurenčních společností, které by probíhaly jednou kvartálně v rozsahu shodném s projektem realizovaném v této diplomové práci. Tři konkurenční Mystery E-mailingy by rovněž mohly být naceněny na 4400 Kč za kvartál.

Dohromady by společnost za Mystery Shopping řešení utratila 22 000 Kč za roční program.

V jednání je rovněž grafická úprava nabídky, kterou pověřená osoba za společnost Ploty Petr zasílá zákazníkům.

Obrázek 19 Nabídka Ploty Petr



Předběžná cenová nabídka

Na základě Vašeho požadavku o předběžné vyčíslení ceny zakázky zasláme naší cenovou nabídku.

Předmětem smlouvy je montáž oplocení o délce 113 metrů, výšce plotiva 160 cm + podhrabová deska 295 x 20 x 5 cm.

Místo realizace;kontakt: XXXXXXXXXX

Způsob realizace:

Sloupky a vzpěry budou z trubky o průměru 48mm, 2400mm dlouhé, zelené barvy a ukončeny čepičkou. Budou zabetonovány betonem třídy B15, do děr o průměru 20cm, hlubokými 80cm a 3m od sebe, pletivo síla drátu 2,5mm pozinkované a potažené plastem. Díry pro sloupky a vzpěry budou vrtány minibagrem 1,5t.

Podmínky realizace budou upřesněny na základě osobní návštěvy našeho pracovníka nebo po telefonické dohodě a podle požadavku zákazníka.

Děkujeme za Vaši důvěru a těšíme se na spolupráci při realizaci Vašich požadavků.

Rozpočet ceny za kompletní montáž

materiál	množství	cena za mj	celkem
pletivo 1600 mm	113	59	6667
sloupek 2400 mm	39	194	7566
napínací drát	7	154	1078
vzpěra 2000mm	6	149	894
vázací drát	4	55	220
stabilizační držák	39	129	5031
podhrabová deska 2950x200x50	38	380	14440
beton	2	2000	4000
spony Rocafix	0	0	1600
Celkem materiál	0	0	41496
montáž desek	113	120	13560
betonáž sloupků + natažení pl.	113	290	32770
doprava a mechanizace	5	1000	5000
celkem			92826
DPH 21%		0,21	19493,5
Celkem			112319,5
pro sociální bydlení	0	0	92826
DPH 15%	0	15	13923,9
CELKEM	0	0	106749,9

Upozornění :

Uvedené ceny jsou platné v době zpracování tohoto předběžného návrhu smlouvy podle současných cen materiálů na našem trhu. V případě jejich změn bude provedena korekce ceny, se kterou bude zadavatel seznámen ještě před zahájením prací / platí pro objednávky dlouhodobého charakteru – výběrová řízení / . Cena je také závislá na terénu realizace a jeho přístupnosti mechanizací. V případě nutnosti užití elektrocentrál je cena 2000Kč/den. Při použití sbíjecího kladiva je cena 250Kč/výkopu více.

Platební podmínky

Spjatnost bude 5 dní po dokončení oplocení.

Pokud se bude jednat o "přenesenou daňovou povinnost", prosíme, oznamte nám to předem. Zašlete také případné přesné fakturační údaje.

Podmínky realizace

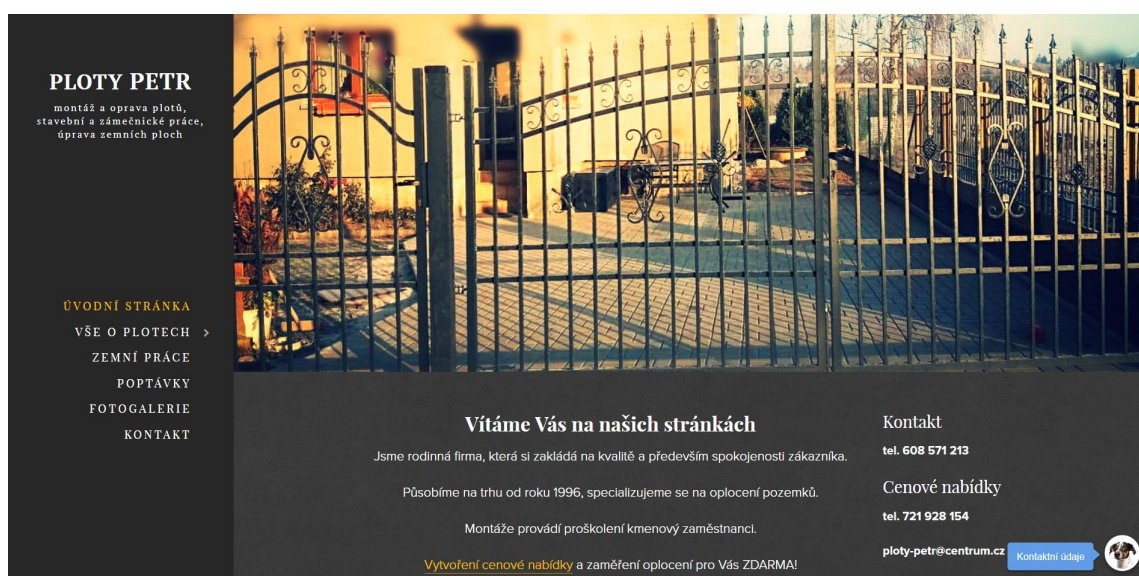
Není-li dohodnuto jinak, objednavatel vytýčí směrovou i výškovou trasu oplocení, vyčistí od porostů, zhutní navezenou zem vytýčí veškeré inženýrské sítě na trase, za které si bude zodpovídat a zlikviduje asfaltové a betonové plochy pod plotem.

zdroj: vlastní zpracování

Tato grafická podoba nabídky nepůsobí profesionálně a měla by projít renovací. Práce, která by obsahovala vytvoření šablony pro tvorbu nabídek, je odhadována v případě zadání specialistovi na částku 1500 Kč.

Na úpravě webových stránek se momentálně pracuje. Zaměstnanec společnosti prošel kurzem pro tvorbu webových stránek a postupně se pracuje na přesídlení webu na novou doménu. První úpravy jsou již zpracované a dále se v práci na prezentaci na internetu bude pracovat. Tyto změny a nové zpracování by však neměly trvat déle než jeden měsíc od spuštění na nové doméně, tedy pokud by nastaly nějaké komplikace, jsou doporučeny práce či konzultace s odborníkem, částka zahrnující zásah odborníka je odhadována na 5 – 15 000 Kč.

Obrázek 20 Webové stránky Ploty Petr



zdroj: Ploty Petr, ©2019, online

Závěr

Hlavním cílem této diplomové práce byla aplikace výzkumné metody Mystery Shopping v oblasti Competitive Intelligence. Tři konkurenční společnosti firmy Ploty Petr byly testovány formou Mystery E-mailingu a na základě zjištěných informací bylo stěžejním úkolem sestavit standardy pro komunikaci se zákazníkem a další návrhy pro udržení konkurenceschopnosti.

V teoretické části se diplomová práce zabývá problematikou konkurence jako takové, analýzou konkurence a konkurenceschopností. Tyto pojmy jsou v rámci literární rešerše zasazeny do kontextu strategického marketingu a situační analýzy. Dalšími pojmy, které jsou spjaty s analýzou konkurence a kterým byla věnována pozornost v rámci diplomové práce, jsou Benchmarking, Competitive Intelligence a Business Intelligence. Stěžejní část diplomové práce se zabývá Mystery Shoppingem, a to především jeho náležitostmi, právním rámcem, novými trendy a indexy Net Promoter Score a Net Happiness Score.

Z těchto teoretických východisek čerpá praktická část diplomové práce, která je soustředěna na realizaci výzkumu. V úvodu analytické části jsou představeny konkurenční společnosti a společnost Ploty Petr, pro jejíž účely byl výzkum realizován. Následně je věnována pozornost průběhu projektu se zaměřením na zpracování pokynů a dotazníku pro Mystery Shoppery. V klíčové části se práce zaměřuje na vyhodnocení dat získaných prostřednictvím vyplněných dotazníků a jejich interpretací. Metodou komparace jsou mezi sebou jednotliví konkurenti porovnání. Na základě analýzy informací jsou navrženy standardy pro jednání se zákazníkem, které společnost Ploty Petr postupně zavede do praktického užívání.

Na základě vzájemného porovnání všech konkurenčních společností byla nejlépe hodnoceným konkurentem firma Ploty Pilecký, která dosáhla nejlepšího hodnocení. Informace týkající se zákaznického servisu, které byly v rámci projektu získány, byly zpracovány do podoby standardů pro společnost Ploty Petr, rovněž byly navrženy další kroky vycházející z dalších informací o konkurenci, například opatření týkající se vzhledu webových stránek a zasílaných nabídek.

Doporučen byl rovněž roční Mystery Shopping program, který by ověřil zavedení formulovaných standardů do praxe a jednou kvartálně by monitoroval změny u konkurence.

Pro účely výzkumu byly před jeho realizací formulovány tři pracovní hypotézy. Potvrzeny byly dvě ze tří hypotéz. První hypotéza předpokládala, že na námitku na cenu budou reagovat alespoň dva ze tří konkurentů, což bylo potvrzeno. Druhá hypotéza předpokládala tah na branku alespoň u jednoho ze tří konkurentů a nebyla potvrzena. Snahu o uzavření prodeje a závěrečný tah na branku neprokázal ani jeden z prodejců. Třetí pracovní byla potvrzena, přičemž vyjadřovala, že reagovat na zaslanoú poptávku budou všichni konkurenti.

S ohledem na realizaci výzkumu a formulaci standardů včetně dalších opatření pro společnost Ploty Petr považují cíle diplomové práce za splněné. Spatřuji velký význam v předání výsledků společnosti Ploty Petr, se kterou jsem během realizace byla v aktivním kontaktu. Majitel společnosti je připraven na promítnutí nastavených standardů do praxe, rovněž je ochoten věnovat pozornost dalším návrhům v oblasti přepracování webových stránek a zasílané nabídky. Přidaná hodnota diplomové práce spočívá především v praktickém využití výzkumného projektu, přičemž monitoring konkurence, který byl proveden, poskytl významné podněty pro další působení firmy.

Seznam použitých zdrojů

Tištěné zdroje:

- [1] BARČÍK, Tomáš, 2013. *Strategický marketing*. Právo - edice pro právo a management. Praha: Ústav práva a právní vědy. ISBN 978-80-905247-7-4.
- [2] BARTES, František, 2010.: *Competitive Intelligence – Nástroj získávání specifických podkladů pro strategická rozhodování vrcholového vedení podniku*. Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendeleianae Brunensis, roč. LVIII, č. 6.
- [3] BĚLOHLÁVEK, František., KOŠŤAN, Pavol, 2006. *Management*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BOXBERG KARLSSON, Veronica; THOMASDOTTER SCHÖLIN, Lina. 2008. *Why we need Mystery Shopping*. 1. vydání v angličtině. Bromma 08 Tryck AB. ISBN 978-91-633-1653-1.
- [5] BOXBERG KARLSSON, Veronica; THOMASDOTTER SCHÖLIN, Lina. 2013. *The Employees Guide to Mystery Shopping*. 1. vydání v angličtině. Better Business Books. 978-91-981275-7-7.
- [6] HAGUE, Paul. 2003. *Průzkum trhu. Příprava, výběr metod, provedení, interpretace výsledků*. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-917-8.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2013. *Strategický marketing: strategie a trendy*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KOTLER, Philip, 1992. *Marketing management: analýza, plánování, realizace a kontrola*. Praha: Victoria Publishing. ISBN 80-85605-08-2.
- [9] KOTLER, Philip, c2001. *Marketing management*. 10. rozš. vyd., 1. vyd. Praha: Grada, Profesionál. ISBN 80-247-0016-6.
- [10] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, 2004. *Marketing*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0513-3.

- [11] KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.
- [12] KOZEL, Roman, MYNÁŘOVÁ, Lenka, SVOBODOVÁ Hana, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, Expert. ISBN 978-80-247-3527-6.
- [13] MAGRETTA, Joan, 2012. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-251-2.
- [14] NIŽŇANSKÝ, Viktor a kol, 2011. *Benchmarking slovenských miest 2004-2009*, Bratislava: Sprint dva. ISBN 978-80-89393-47-3.
- [15] POŠVÁŘ, Zdeněk., ERBES Jiří, 2002. *Management I*. 1. Vydání. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita v Brně. ISBN 80-7151-633-6.
- [16] PORTER, Michael E, 2011. *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors: with a new introduction*. Simon and Schuster. ISBN 14-516-5149-X.
- [17] ROUACH, Daniel., SANTI, Patrice, 2001, *Competitive Intelligence Adds Value: Five Intelligence Attitudes*, European Management Journal, str. 19, ISSN 552-559.
- [18] SEDLÁČKOVÁ, Helena, BUCHTA, Karel, 2006. *Strategická analýza. 2., přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C.H.Beck. ISBN 80-7179-367-1.
- [19] TICHÁ, Ivana., HRON, Jan, 2002. *Strategické řízení*. 1. vyd. Praha: ČZU v Praze. ISBN 80-213-0922-9.
- [20] VEJLUPEK, Tomáš, 2001. *Dolování informací - informační rafinerie*. Business World, leden 2001. ISSN 1213-1709.
- [21] VYKYPĚL, Oldřich, 1992. *Strategické řízení podniku I*. Brno: VUT. ISBN 9788071794530.

Elektronické zdroje:

[22] Business info [online]. ©2009 [cit. 2018-09-05]. *Marketingová situační analýza a predikce vývoje*. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/marketing-situace-analyza-predikce-vyvoj-2802.html>.

[23] Cesta k Business Intelligence [online]. ©2001 [cit. 2018-10-05]. *Business Intelligence*. Dostupné z: <http://honor.fi.muni.cz/tsw/2001/153.pdf>.

[24] GetFeedback [online]. ©2019 [cit. 2019-10-04]. *What is Net Promoter Score*. Dostupné z: <https://www.getfeedback.com/examples/net-promoter-score/>.

[25] Managementmania [online]. ©2015 [cit. 2018-10-04]. *Benchmarking*. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>.

[26] Marketvision [online]. ©2016 [cit. 2018-10-05]. *Mystery shopping*. Dostupné z: <https://www.marketvision.cz/mystery-shopping>.

[27] Ploty Petr [online]. ©2018 [cit. 2019-02-05]. *O společnosti*. Dostupné z: <https://plotypetr.webnode.cz/>.

[28] Ploty Petr [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. *Domů*. Dostupné z: <http://www.ploty-petr.cz/>.

[29] Ploty Šmíd [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. *O nás*. Dostupné z: <https://www.ceskeploty.cz/pletivovy-plot/>.

[30] Ploty Pilecký [online]. ©2019 [cit. 2019-02-05]. *O společnosti*. Dostupné z: <http://www.pilecky.cz/>.

[31] Strateg.cz [online]. ©2017 [cit. 2018-09-05]. *Strategická analýza: Model pěti sil Michaela E. Portera*. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.

Přílohy

Příloha A: E-mailová komunikace

Ploty Pilecký

Obrázek 21 E-mail č. 1 Ploty Pilecký



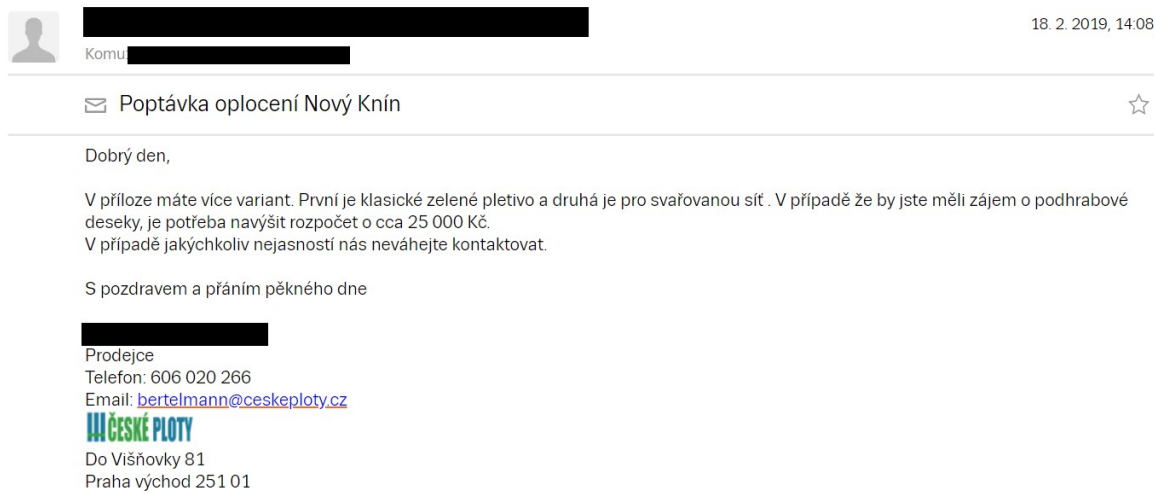
zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 22 E-mail č. 2 Ploty Pilecký



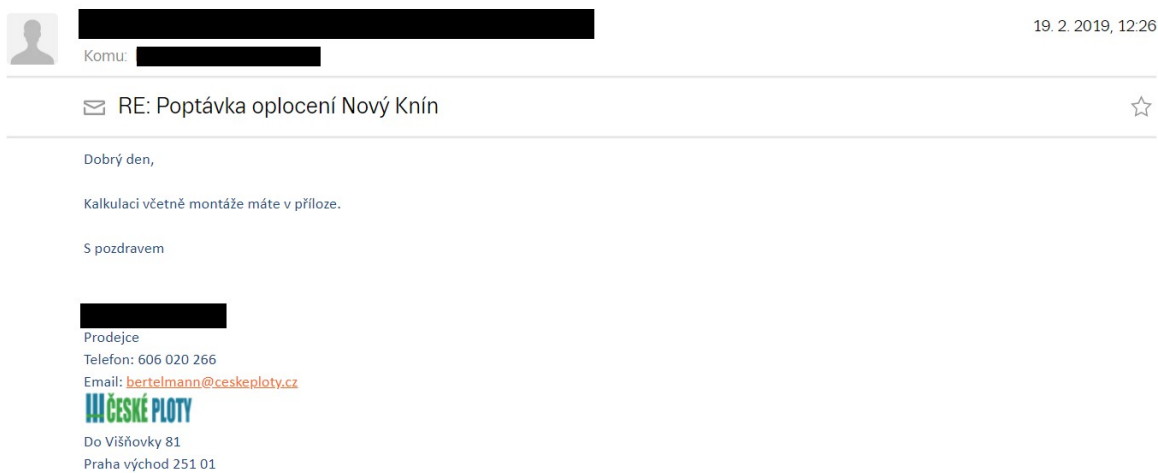
zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 23 E-mail č. 1 České Ploty



zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 24 E-mail č. 2 České Ploty



zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 25 E-mail č. 3 České Ploty



Komu: [redacted]

20. 2. 2019, 9:08

✉ RE: Poptávka oplocení Nový Knín



Dobrý den,

Budete mít tedy zájem o samotné zboží nebo včetně montáže? Slevu se pokusíme popřípadě zajistit.

S pozdravem,

[redacted]

Prodejce

Telefon: 606 020 266

Email: bertelmann@ceskeploty.cz

ČESKÉ PLOTY

Do Víšňovky 81

Praha východ 251 01

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 26 E-mail č. 4 České Ploty



Komu: [redacted]

20. 2. 2019, 12:37

✉ RE: Poptávka oplocení Nový Knín



Dobrý den,

sleva nám bohužel neprošla. Budete mít i přes to zájem? Pokud ano, poprosil bych o telefonní kontakt na Vás.

Děkuji,

[redacted]

zdroj: vlastní zpracování

Ploty Šmíd

Obrázek 27 E-mail č. 1 Ploty Šmíd

Dobrý den,
tímto mi dovoluete zaslat dle Vašich požadavků cenovou nabídku na montáž oplocení.

DPH v případě montáže oplocení pro fyzickou osobu je v případě dodání originálu "čestného prohlášení"

pro objekt, jehož plocha je menší než 340 m² a zároveň je více než 50 % obytné plochy používáno k nekomerčním účelům 15 % DPH. V případě montáže plátcem DPH pro příjemce služby "plátce DPH" je daňová povinnost přenesena na osobu příjemce služby a DPH je sice ve výši 21 %, ale není vyčísleno - fakturováno.

V ostatních případech je DPH 21 %. Objednatel (stavebník) je povinen před objednáním stavby oplocení mít platné stavební povolení, platné ohlášení stavby nebo územní souhlas příslušného stavebního úřadu.

Zemina z vrtů děr od sloupků, vzpěr, bran a branků zůstává rozhrnuta na pozemku u vrtu .

Vždy dodržujeme a fakturujeme Vámi odsouhlasený cenový rozpočet za provedené práce.

V případě zájmu či otázek mě kontaktujte prosím.

S pozdravem Šmíd Miroslav



Provozovna: Beroun 266 01
Svatá 62, 267 51 Zdice
Mobile: +420 607 526 708
E-mail: info@plotysmid.cz
Website: <http://www.ploty-montaz.cz>

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 28 E-mail č. 2 Ploty Šmíd



Komu: [redacted]

21. 2. 2019, 8:56

Re: Poptávka oplocení Nový Knín



Dobrý den, určitě se domluvíme.
Nejdříve bych potřeboval vidět ten pozemek který potřebujete oplotit.
Zavolejte mi prosím a domluvíme se na termínu schůzky.
Děkuji [redacted]

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 29 E-mail č. 3 Ploty Šmíd



Komu: [redacted]

21. 2. 2019, 10:49

Re: Poptávka oplocení Nový Knín












Sleva 2000

zdroj: vlastní zpracování

Příloha B: Nabídky společností

Obrázek 30 Nabídka Ploty Pilecký

		Nabídka NA/2019/370	
Dodavatel: PILECKÝ s.r.o. Mokrýraty 177 262 03 Nový Knín CZ IČO: 26511991 DIČ: CZ26511991	Odběratel: Maloobchod	Platební podmínky: Splatnost (dnů): 1 Způsob odběru: Dodavatel Způsob dopravy: DO Způsob platby: Hotově Kč Popis: pí Lomozová	
svar.sít PILONET HEAVY 1500/50x50/25m - 2,5mm		8595068447185	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	86,05 104,12 Kč		
Množství	150,00 Metry		
Sloupek s montážní lištou PILCLIP 2500/48/1,5mm		8595068448915	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	215,60 260,88 Kč		
Množství	48,00 Kusy		
Podhrabová deska BEZ ZÁMKU 295/30/5		8595068423110	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	404,12 488,98 Kč		
Množství	47,00 Kusy		
Stabilizační držák Zn - koncový 30cm		8595068423134	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	55,90 67,64 Kč		
Množství	8,00 Kusy		
Stabilizační držák Zn - průběžný 30cm		8595068423127	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	108,57 131,37 Kč		
Množství	44,00 Kusy		
Šroub TEX 6,3x32mm		8595068423066	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	2,43 2,94 Kč		
Množství	104,00 Kusy		
Vzpera IDEAL PVC 2500/38/1,25mm zelená vč. spojovacích		8595068452271	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	147,96 179,03 Kč		
Množství	12,00 Kusy		
Svorka PILCLIP 500		8595068407349	
	Bez DPH/MJ s DPH/MJ		
Cena:	712,80 862,49 Kč		
Množství	3,00 Balení		
Svorky HOBBY /150 ks		8595068406724	

	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	121,47	146,98 Kč
Množství	1,00 Balení	

**Kleště na svorky PILCLIP**

8595068402207

	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	550,80	666,47 Kč
Množství	1,00 Kusy	

**Manipulace**

8595068402702

	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	450,00	544,50 Kč
Množství	1,00 Kusy	

	Bez DPH	s DPH	Datum	18.02.2019
Celkem:	52 762,91	63 843,13	Nabídka platí do:	19.04.2019

Obchodní podmínky:

Při objednávce zboží nad 7 000,- Kč bez DPH doprava zdarma po celé ČR. Při objednávce zboží do 7 000,- Kč bez DPH cena za dopravu 248,- Kč bez DPH.

Při objednávce podhrabových desek je vždy účtována manipulace dle vzdálenosti a počtu desek. Zákazník si zajistí složení podhrabových desek sám. Minimální odběr je 5 ks.

U stálých zákazníků je doprava účtována dle sjednaných podmínek!! (tzn.: u podhrabových desek je doprava účtována vždy dle počtu desek a vzdálenosti, složení si zajistí zákazník, min. odběr 5 ks; u ostatního zboží je doprava účtována při nesplnění minimální hodnoty objednávky)

Termín dodání cca do 5 pracovních dní.

Platba v hotovosti při převzetí zboží nebo zálohovou fakturou ve výši 100%. Při platbě formou zálohové faktury bude zboží dodáno do 5 pracovních dnů od připsání platby na účet firmy Pilecký s.r.o.

Zákazník je vždy kontaktován jeden den před závozem.

U atypových položek - platba zálohovou fakturou ve výši 80 - 100%. Termín dodání cca 4-6 týdnů od připsání platby na účet firmy Pilecký s.r.o.

Datum: 18.02.2019
Vystavil: Máša Filip

Datum:
Převzal:

Obrázek 31 Nabídka č. 2 Ploty Pilecký

PILECKÝ

Nabídka
NA/2019/370

Dodavatel:

PILECKÝ s.r.o.
Mokrovraty 177
262 03 Nový Knín
CZ
IČO: 26511991
DIČ: CZ26511991

Odběratel:

Maloobchod

Platební podmínky:

Splatnost (dnů): 1
Způsob odběru: Dodavatel
Způsob dopravy: DO
Způsob platby: Hotově Kč
Popis: pí Lomozová

svar.sít PILONET HEAVY 1500/50x50/25m - 2,5mm		8595068447185
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	75,92	91,87 Kč
Množství	150,00	Metry
Sloupek s montážní lištou PILCLIP 2500/48/1,5mm		8595068448915
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	201,39	243,68 Kč
Množství	48,00	Kusy
Podhrabová deska BEZ ZÁMKU 295/30/5		8595068423110
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	367,38	444,53 Kč
Množství	47,00	Kusy
Stabilizační držák Zn - koncový 30cm		8595068423134
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	50,82	61,49 Kč
Množství	8,00	Kusy
Stabilizační držák Zn - průběžný 30cm		8595068423127
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	98,70	119,43 Kč
Množství	44,00	Kusy
Šroub TEX 6,3x32mm		8595068423066
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	2,21	2,67 Kč
Množství	104,00	Kusy
Vzpera IDEAL PVC 2500/38/1,25mm zelená vč. spojovacích		8595068452271
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	137,87	166,82 Kč
Množství	12,00	Kusy
Svorka PILCLIP 500		8595068407349
	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	649,44	785,82 Kč
Množství	3,00	Balení
Svorky HOBBY /150 ks		8595068406724

	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	116,19	140,59 Kč
Množství	1,00 Balení	

**Kleště na svorky PILCLIP**

8595068402207

	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	501,84	607,23 Kč
Množství	1,00 Kusy	

**Montáž**

	Bez DPH/MJ	s DPH/MJ
Cena:	440,00	532,40 Kč
Množství	140,00 Metry	

na klíč včetně dopravy

	Bez DPH	s DPH	Datum	18.02.2019
Celkem:	109 122,10	132 037,75	Nabídka platí do:	19.04.2019

Obchodní podmínky:

Při objednávce zboží nad 7 000,- Kč bez DPH doprava zdarma po celé ČR. Při objednávce zboží do 7 000,- Kč bez DPH cena za dopravu 248,- Kč bez DPH.

Při objednávce podhrabových desek je vždy účtována manipulace dle vzdálenosti a počtu desek. Zákazník si zajistí složení podhrabových desek sám. Minimální odběr je 5 ks.

U stálých zákazníků je doprava účtována dle sjednaných podmínek!! (tzn.: u podhrabových desek je doprava účtována vždy dle počtu desek a vzdálenosti, složení si zajistí zákazník, min. odběr 5 ks; u ostatního zboží je doprava účtována při nesplnění minimální hodnoty objednávky)

Termín dodání cca do 5 pracovních dní.

Platba v hotovosti při převzetí zboží nebo zálohovou fakturou ve výši 100%. Při platbě formou zálohové faktury bude zboží dodáno do 5 pracovních dnů od připsání platby na účet firmy Pilecký s.r.o.

Zákazník je vždy kontaktován jeden den před závozem.

U atypových položek - platba zálohovou fakturou ve výši 80 - 100%. Termín dodání cca 4-6 týdnů od připsání platby na účet firmy Pilecký s.r.o.

Datum: 20.02.2019
Vystavil: Máša Filip

Datum:
Převzal:

Obrázek 32 Nabídka České Ploty

ČESKÉ PLOTY, s.r.o.

V Horkách 1386/5

14000 Praha 4

Pobočka: Herink

IČ : 24317217 Tel.: 774 600 934

DIČ : CZ24317217 E-mail: info@ceskeploty.cz

Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku vedeného u Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 196058.



ČESKÉ PLOTY

NABÍDKA

NM71900297

Lomozová

Datum vystavení: 18.02.2019

Datum platnosti od: 18.02.2019

Datum platnosti do: 20.03.2019

Datum vyřízení:

IČ :

DIČ :

Popis	Počet MJ	Cena za MJ	Sazba	Základ	Celkem s DPH
Pletivo Zn+PVC 50,1,5/2,5/1800 mm/zapletený ND/zelené/role 25 m <small>Pletivo pro pletivový plot pozinkované a poplastované IDEAL Zn + PVC 50, oko 55 x 55 mm, výška 1800 mm, barva zelená, Balení 25bm. Zapletený napínací drát.</small>	6,00 role	1 650,87	21%	9 905,22	11 985,32 Kč
Sloupek DAMIPLAST® 48/1,5/2400 Zn+poplast zelený vč.čepičky	48,00 ks	184,00	21%	8 832,00	10 686,72 Kč
Vzpěra DAMIPLAST® 42/1,5/2400 Zn+poplast zelená vč.úchyty	12,00 sada	182,00	21%	2 184,00	2 642,64 Kč
Držák napínacího drátu - tex,zelená - balení 10 ks <small>Držák napínacího drátu - tex,zelená-balení 10 ks</small>	15,00 bal	19,91	21%	298,62	361,33 Kč
Napínací drát Zn+PVC 2,25/3,4 - 52 bm ZELENÝ <small>Napínací drát Zn+PVC síla drátu 2,25/3,4 - 52 bm zelený</small>	3,00 ks	83,03	21%	249,10	301,41 Kč
Vázací drát PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený <small>Vázací drát Zn+PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený</small>	3,00 ks	37,62	21%	112,85	136,55 Kč
Napínací element-komaxit zelená <small>Napínací element-komaxit zelená</small>	18,00 ks	8,61	21%	154,98	187,53 Kč

Celková částka

26 301,50 Kč

Sazba DPH	Základ	Výše DPH	Celkem
základní 21 %	21 736,77	4 564,73	26 301,50
CELKEM	21 736,77	4 564,73	26 301,50

Rozpis DPH uveden v měně CZK

Vystavil: Pavel Bertelmann, tel.: 606 020 266

www.ceskeploty.cz

Vytiskl(a): Pavel Bertelmann, tel.: 606 020 266

1/1

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 33 Nabídka č. 2 České Ploty

ČESKÉ PLOTY, s.r.o.
V Horkách 1386/5
14000 Praha 4
Pobočka: Herink

IČ : 24317217 Tel: 774 600 934
DIČ : CZ24317217 E-mail: info@ceskeploty.cz
Společnost je zapsána v Obchodním rejstříku vedeného u
Městského soudu v Praze, oddíl C, vložka 196058.



ČESKÉ PLOTY

NABÍDKA

NM71900300

Lomozová

Datum vystavení: 18.02.2019
Datum platnosti od: 18.02.2019
Datum platnosti do: 20.03.2019
Datum vyřízení:

IČ :

DIČ :

Popis	Počet MJ	Cena za MJ	Sazba	Základ	Celkem s DPH
Pilonet Middle ZELENÉ 1800 mm/50x100/2,5mm/25 m Svařované pletivo Pilonet Middle zelené výška 1800 mm / oko 50x100 mm / drát 2,5mm / délka role 25 m	6,00 role	2 161,25	21%	12 967,50	15 690,68 Kč
Pilclip sloupek ZELENÝ 2500/48/1,5 mm s montážní lištou Sloupek s montážní lištou PILCLIP® poplastovaný 2500x48mm 1,5mm zelený	48,00 ks	245,70	21%	11 793,60	14 270,26 Kč
Vzpěra IDEAL ZELENÁ Zn + PVC 2000/38/1,25mm, včetně spojovacího materiálu, zelená	12,00 ks	124,60	21%	1 495,20	1 809,19 Kč
Vázací drát PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený Vázací drát Zn+PVC 1,4/2,00 mm,50m, zelený	3,00 ks	37,62	21%	112,85	136,55 Kč
Pilclip nerezová svorka 500 ks, drát 3,5 mm Nerezová svorka PILCLIP 500, drát 3,5 mm	1,00 ks	405,17	21%	405,17	490,26 Kč
Kleště Pilclip Kleště Pilclip na svorky	1,00 ks	349,86	21%	349,86	423,33 Kč

Celková částka

32 820,27 Kč

Sazba DPH	Základ	Výše DPH	Celkem
základní 21 %	27 124,18	5 696,09	32 820,27
CELKEM	27 124,18	5 696,09	32 820,27

Rozpis DPH uveden v měně CZK

Vystavil: Pavel Bertelmann, tel.:
606 020 266

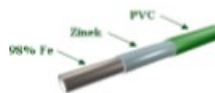
www.ceskeploty.cz

Vytiskl(a): Pavel Bertelmann,
tel.: 606 020 266

1/1

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 34 Nabídka č. 3 České Ploty



Jméno :
Adresa :
tel :
e-mail :

V Praze dne

Délka plotu :

Nabídka č. 2019/

CENOVÁ NABÍDKA - dodávka a montáž pletivového plotu

Položky	jedn.	počet	cena/jedn.	celkem bez DPH
Materiál				
Sloupek Zn + poplast 48/1,5/2400	ks	48	184,00 Kč	8 832 Kč
Vzpěra Zn + poplast 42/1,5/2400	ks	12	182,00 Kč	2 184 Kč
Pletivo PVC S0,1,5/2,5/1800, 25m	ks	6	1 650,87 Kč	9 905 Kč
Příslušenství pletiva	m	140	30,00 Kč	4 200 Kč
Beton rychlený	ks	60	130,00 Kč	7 800 Kč
Celkem za materiál bez DPH				32 921 Kč
Montáž				
Výkop a betonáž sloupků	ks	48	430,00 Kč	20 640 Kč
Osazení vzpěr	ks	12	270,00 Kč	3 240 Kč
Montáž pletiva	hm	140	130,00 Kč	18 200 Kč
Celkem za montáž bez DPH				42 080 Kč
Doprava	ks	1	8 000,00 Kč	8 000 Kč
				83 001 Kč
Režie				2 490 Kč
Celkem			Celkem bez DPH	85 491 Kč
			DPH 15%	12 524 Kč
			Celkem s DPH	98 015 Kč

Snížená sazba DPH 15% platí pro rodinné domy (tkr. Rodinný dům pro sociální bydlení) do 350m2 podlahové plochy. Tato sazba se nevztahuje na objekty určené ke komerčním účelům. Dále dle zákona č.235/2004Sb.

V ostatních případech bude DPH účtováno s 21% sazbou

Cenová nabídka je platná po dobu 1 měsíce od data vypracování.

Cena výkopů ručně je o 300,- Kč/ks více.

Cena výkopů s použitím sběžecího kladiva je o 500,- Kč/ks více.

Při zahrabání PD více jak 10 cm pod zem, je cena za montáž 500,- Kč /ks.

Vykopaná zemina zůstává na pozemku vedle výkopu.

Při nutnosti použití elektrocentrály je cena 2000,-Kč + DPH

Pokud nebudete mít zájem o výstavbu oplocení na klíč, Vámi požadovaný materiál Vám můžeme prodat a dopravit na Vaši stavbu.

V případě zájmu nás kontaktujte na níže uvedených telefonních číslech.

gsm : 606 020 266

tel. : 261 217 921

e-mail : herink@ceskeploty.cz

Ve věcech technických p.Dvořák tel : 776 670 122

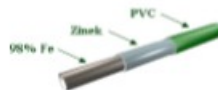
http :www.ceskeploty.cz

Zpracoval(a) :

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 35 Nabídka č. 4 České Ploty

ČESKÉ PLOTY



Jméno : p. Lomozová
Adresa : Nový Knín
tel :
e-mail : lomoz.lucy@seznam.cz

V Praze dne
Délka plotu : 140 m
Nabídka č. 2019/357

CENOVÁ NABÍDKA - dodávka a montáž pletivového plotu

Položky	jedn.	počet	cena/jedn.	celkem bez DPH
Materiál				
Filclip sloupek zelený, 2500/48/1,5	ks	48	245,70 Kč	11 794 Kč
Vzpěra Zn + zelená 2500/35/1,25	ks	12	154,64 Kč	1 856 Kč
Pletivo Pilonet Míddle Zelené 1800/50*100/25m	ks	6	2 161,25 Kč	12 968 Kč
Příslušenství pletiva	m	140	25,00 Kč	3 500 Kč
Beton rychlený	ks	60	130,00 Kč	7 800 Kč
Celkem za materiál bez DPH				37 917 Kč
Montáž				
Výkop a betonáž sloupků	ks	48	430,00 Kč	20 640 Kč
Osazení vzpěr	ks	12	270,00 Kč	3 240 Kč
Montáž pletiva	bm	140	130,00 Kč	18 200 Kč
Celkem za montáž bez DPH				42 080 Kč
Doprava	ks	1		8 000 Kč
				87 997 Kč
Režie				2 640 Kč
Celkem bez DPH				90 637 Kč
				DPH 15%
				13 596 Kč
Celkem s DPH				104 232 Kč

Snížení sazby DPH 15% platí pro rodinné domy (tkr. Rodinný dům pro sociální bydlení) do 350m² podlahové plochy. Tato sazba se nevztahuje na objekty určené ke komerčním účelům. Dále dle zákona č.235/2004Sb.

V ostatních případech bude DPH účtováno s 21% sazbou

Cenová nabídka je platná po dobu 1 měsíce od data vypracování.

Cena výkopů ručně je o 300,- Kč/ks více.

Cena výkopů s použitím sbíjecího kladiva je o 500,- Kč/ks více.

Při zahrabání PD více jak 10 cm pod zem, je cena za montáž 500,- Kč /ks.

Vykopaná zemina zůstává na pozemku vedle výkopu.

Při nutnosti použití elektrocentrály je cena 2000,-Kč + DPH

Pokud nebudete mít zájem o výstavbu oplocení na klíč, Vámi požadovaný materiál Vám můžeme prodat a dopravit na Vaši stavbu.

V případě zájmu nás kontaktujte na níže uvedených telefonních číslech.

gsm : 606 020 266

tel. : 261 217 921

e-mail : herink@ceskeploty.cz

Ve věcech technických p.Dvořák tel : 776 670 122

<http://www.ceskeploty.cz>

Zpracoval(a) : Bertelmann Pavel

tel. : 261 217 921

zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 36 Nabídka Ploty Šmíd

POPTÁVAJÍCÍ

Nový Knín
Lomozová



CENOVÁ NABÍDKA

Položky	Počet	Cena/Jedn.	Celkem bez DPH
PILONET® HEAVY, 1 m, 1800 mm	140	115,-	16100,-
Sloupek zn+pvc 48/1,5 zelený vč.čepičky (ks)	48	190,-	9120,-
Beton pro sloupek (ks)	48	80,-	3840,-
Vzpěra Zn+PVC zelená / 38x1,25 (ks)	10	165,-	1650,-
Beton pro vzpěru (ks)	10	90,-	900,-
Napínací drát Zn+PVC - zelený (ks)	6	168,-	1008,-
Vázací drát PVC 1,4/2,00 mm, 50m, zelený (ks)	3	72,-	216,-
Napínací element-komaxit zelená (ks)	21	11,-	231,-
Doprava materiálu			zdarma
Celkem za materiál			33065,-
Montáž			
Montáž oplocení (bm)	140	270,-	37800,-
Celkem za práci			37800,-
Celkem bez DPH			70865,-
DPH 15%			10630,-
Cena celkem včetně DPH			81495,-

Snížená sazba DPH 15% platí pro rodinné domy (tzv. Rodinný dům pro sociální bydlení) do 350m podlahové plochy. Tato sazba se nevztahuje na objekty určené ke komerčním účelům. Dále dle zákona č.235/2004Sb. V ostatních případech bude DPH účtováno s 21% sazbou.

zdroj: vlastní zpracování