

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
KATEDRA OBCHODU A CESTOVNÍHO RUCHU

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Diplomová práce

Hodnocení poskytovaných služeb v maloobchodních
prodejnách

Vedoucí diplomové práce:

Ing. Kamil Pícha, Ph.D.

Autor:

Bc. Václav Bolech

2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Václav BOLECH**
Osobní číslo: **E11849**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Hodnocení poskytovaných služeb v maloobchodních
prodejnách**
Zadávající katedra: **Katedra obchodu a cestovního ruchu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je posoudit úroveň nabízených služeb ve vybraných maloobchodech při prodeji vybraného sortimentu.

Metodický postup:

1. Studium odborné literatury
2. Sběr a utřídění sekundárních dat
3. Provedení výzkumu a analýza, zpracování a vyhodnocení získaných dat
4. Návrhy, doporučení a závěry

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární rešerše. 3. Cíle a metodika. 4. Vlastní práce. 5. Diskuse. 6. Závěr. 7. Seznam pramenů a použité literatury. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **60 - 80 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

Kotler, P. a kol. *Moderní marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.

Kotler, P., Keller, K. L. *Marketing management*. 12. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007.


Kozel, R. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing 2005.

Vysekalová, J. a kol. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství černé skříňky*. Praha: Grada Publishing, 2012.


Wagnerová, I., Baarová, E. *Mystery shopping. Psychologie v ekonomické praxi*. Vol. 41, no. 1-2, 2008.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kamil Pícha, Ph.D.**
Katedra obchodu a cestovního ruchu

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan


L.S.


Ing. Viktor Vojtko, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. března 2012

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Hodnocení poskytovaných služeb v maloobchodních prodejnách“ vypracoval samostatně s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích, duben 2013

.....

Bc. Václav Bolech

PODĚKOVÁNÍ

Především bych chtěl hluboce poděkovat Ing. Kamilu Píchovi, Ph.D. za odbornou pomoc a cenné rady poskytnuté při vypracování této diplomové práce. Za konzultaci děkuji také panu Ing. Romanu Švecovi, Ph.D. Slova poděkování patří také panu Karlu Janebovi a paní Radce Janebové, kteří mi umožnili získat potřebné informace pro praktickou část této diplomové práce. Rád bych také vyjádřil poděkování vrcholovému managementu společnosti Janeba Time s.r.o. a to především panu Ing. Miloši Hurychovi. Za pomoc také děkuji Bc. Anně Adámkové a Bc. Dagmaře Lomnické. V neposlední řadě děkuji své rodině za její velkorysou podporu během mého studia.

1	Úvod.....	3
2	Teoretická východiska	4
2.1	Hodnocení služeb	4
2.1.1	Služba	4
2.1.2	Kvalita služby.....	7
2.1.3	Hodnocení kvality služby.....	8
2.2	Hodnocení maloobchodní prodejny.....	21
2.2.1	Maloobchodní prodejny	21
2.2.2	Maloobchod a služby	22
2.2.3	Merchandising.....	24
2.2.4	Hodnocení maloobchodu z pohledu zákazníka.....	24
2.3	Hodnocení pracovníků.....	26
2.3.1	Metody hodnocení pracovníků.....	29
2.4	Marketingový výzkum.....	34
2.4.1	Klasifikace marketingového výzkumu.....	34
2.4.2	Kvalitativní marketingový výzkum.....	35
3	Cíl a metodika práce	39
3.1	Cíl diplomové práce.....	39
3.2	Metodika diplomové práce	39
3.2.1	Mystery story.....	40
3.2.2	Mystery shopper	41
3.2.3	Záznamový arch	41
3.3	Hypotézy.....	45
4	Praktická část	47
4.1	Vlastní průzkum a hodnocení výzkumu	47
4.1.1	Přípravná fáze výzkumu.....	47
4.1.2	Realizační fáze výzkumu	49

4.2	Hodnocení a porovnávání výsledků	51
4.2.1	Hodnocení pracovníků	51
4.2.2	Hodnocení maloobchodu.....	54
4.2.3	Hodnocení informací.....	56
4.2.4	Hodnocení služeb	60
4.2.5	Celkové hodnocení	63
4.3	Návrhy a doporučení	66
4.3.1	Diskuze.....	67
5	Závěr	68
6	Summary	70
7	Seznam použité literatury	72
8	Seznam tabulek a obrázků	75

1 Úvod

Každý spotřebitel už alespoň jednou zažil situaci, kdy vešel do maloobchodní prodejny a místo příjemného pozdravu, úsměvu a pozornosti, dostal akorát pohled bez zájmu, plný ignorace a doba setrvání zákazníka v prodejně se tak zkrátila na sekundy. Ve vnímání kvality služeb, zejména zákaznických služeb, však dochází ke značnému posunu, především v posledních letech. Ne všechny maloobchody, ale řada z nich, pocítují jistý potenciál právě v těchto specifických službách. Mnoho maloobchodních jednotek a distribučních společností začíná vnímat konkurenční výhodu právě v tom, že se budou ke svým zákazníkům, i k těm potencionálním, chovat lépe než jejich konkurence. Stejnou potřebu má i společnost Janeba Time s.r.o., pro kterou je tato diplomová práce zpracována.

Mezi základní lidské potřeby patří stále něco nebo někoho hodnotit. Společnost je nastavena tak, aby neustále směřovala k lepším a lepším výsledkům a to v různých sférách života. Proto jsou na kvalitu kladeny velké požadavky. Lidstvo a jeho vnímání kvality se lineárně rozvíjí a určitou roli hraje i globalizace. V globalizovaném světě dochází k homogenitě ve vnímání hodnot, a proto je někdy těžké se odlišit od konkurence. Nabízení kvalitních služeb může být právě jedna z možných cest k získání konkurenční výhody. Proto si myslíme, že je důležité posuzovat úroveň nabízených služeb a jejich kvalit.

Při samotném prodeji má prodejní personál významnou roli. Je jediným spojovacím článkem mezi zákazníkem a jeho koupeným zbožím, proto je důležité, aby bylo vzájemné interakci mezi kupujícím a prodávajícím věnováno dostatečné množství prostoru. Je potřeba ji sledovat nejen z pohledu pracovníka, ale i zákazníka. Protože zákazník má nejdůležitější slovo a to jak při koupi produktů, tak při hodnocení kvality zákaznických služeb.

Cílem této práce by tak mělo být posoudit úroveň nabízených služeb ve vybraných maloobchodech při prodeji vybraného sortimentu. A to jak z pohledu teoretického, tak praktického. Jedině tak může společnost získávat nové zákazníky a u stálých zvyšovat spokojenost.

2 Teoretická východiska

Jak již bylo řečeno výše, tato diplomová práce je rozdělena na dvě části a to na část teoretickou, kde se budeme věnovat existujícím pramenům literatury a na část praktickou, která předkládá analýzu a syntézu výzkumu a jednotlivé výsledky. V teoretické části se budeme zabývat veškerým potřebným hodnocením, které bude využito v praktické části. Jako první je hodnocení služeb.

2.1 Hodnocení služeb

Už je to více jak 60 let co se ekonomové, marketéři, ale i jiní významní autoři, snaží publikovat odborné články či knihy zabývající se tematikou služeb. Svou pozornost tímto směrem tedy upřeli daleko později, než se objevily publikace zabývající se hmotnými produkty. Přitom je zcela jasné, že služby nás obklopují od nepaměti. I samotný marketing, zabývající se službami, není doposud tak rozsáhlý jako marketing, který se zabývá zbožím. Postupem času se však vyvíjel a s ním se vyvíjela i samotná filozofie marketingu služeb. Podniky v dnešní moderní době stále více využívají služeb a jsou si tohoto faktu vědomi. Na služby jsou tak kladeny stále větší a větší nároky, nejen na různorodost, ale především na kvalitu služeb. Proto považuji za velmi důležité zabývat se hodnocením kvality služeb. Mnoho odborníků z oblasti poukazuje na fakt, že časté úspěchy společností pramenily z orientace na služby. Je tak tedy snahou společností více se zaměřovat na problematiku služeb a služby tak pro samotné marketéry nabývají velkých hodnot. Je-li služba mladší než zboží, pak samotné hodnocení služeb má historii ještě kratší. Tato disciplína je velmi mladá. Proto naše zaměření vede právě tam.

2.1.1 Služba

Co je to služba? Otázka jak správně definovat službu je dodnes nejasná. Existují desítky různých definicí snažících se popsat, co služba je. Mnoho autorů se také zabývalo otázkou, zda je služba odlišná od samotného zboží. Autoři se shodují, že služba a zboží není jedno a totéž. Kotler (2007:440) definuje službu takto: „*služba je jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana nabídnout jiné straně a který je svoji podstatou nehmotný a nevede ke změně vlastnictví čehokoliv.*“ Nebo například definice Boučkové (2003:302) „*Službou rozumíme aktivitu, nebo komplex aktivit, jejichž*

podstata je více, či méně nehmotná. Její poskytování se uskutečňuje ve vzájemném působení s poskytovatelem – s jeho zaměstnanci, stroji a zařízením. Účast příjemce služby při jejím poskytování je rozdílná. Služba může, ale nemusí vyžadovat přítomnost hmotného výrobku. Není provázena vznikem typických vlastnických vztahů, nedochází k převodu „hmotného“ vlastnictví.“ Marketing služeb se samozřejmě orientuje na zákazníka, resp. na uspokojování potřeb zákazníka.

2.1.1.1 Základní charakteristiky a typologie služeb

Služby mají čtyři základní charakteristiky. Nehmatatelnost, nedělitelnost, proměnlivost a pomíjivost (Kotler, 2007:443). I zde můžeme narazit na různé interpretace odlišných autorů. Zamazalová (2010:344) jako základní charakteristiky služeb uvádí nehmotnost, nestálost, neoddělitelnost a neskladatelnost. Ať už v jakémkoliv pojetí, je důležité ony základní charakteristiky služeb znát, protože právě ony oddělují službu od zboží.

Nehmatatelnost služeb je jasná. Jak popisuje Kotler, služby nemůžeme nahmatat na rozdíl od zboží. Zamazalová ještě dodává, že služby se nedají vnímat žádným smyslem člověka. Nedělitelnost služby znamená, že vytváření a spotřeba služeb probíhá zároveň a poskytovatel je součástí služby. Proměnlivost služeb znamená, že záleží kdo, kdy a kde službu poskytuje. Každé poskytnutí služby je ojedinělé a nenahraditelné. Zákazníci si tak vždy předem pečlivě vybírají své služby. Zamazalová uvádí, že tento trend je nejvíce citlivý u služeb kategorie „High touch“. To jsou ty služby, kde záleží na poskytovateli služeb. Nejčastěji tedy v medicíně, bankovníctví, cestovním ruchu apod. Pomíjivost služeb znamená, že služby se nedají uskladnit. Nabídka služeb tedy vzniká, když existuje poptávka po službách. Proto je důležité zaměřit se na správné odhadnutí poptávky po službách, protože případné nesoulady se nedají u služeb řešit formou uspokojení poptávky dodáním ze zásob. Proto celá řada služeb, které existovaly dříve, vlivem poklesu či úplného vymizení poptávky zmizela (Kotler, 2007:443-445); (Zamazalová, 2010:334-348).

Zamazalová (2010:348) ještě přidává další znaky, které považuje za základní charakteristické znaky pro služby jako takové. Neexistence vlastnických vztahů je další důležitý znak. Tento znak poukazuje na to, že nedojde ke změně či navýšení vlastnictví formou kupní nebo jiné smlouvy. U zboží, které nabydeme kupní smlouvou, dojde ke změně vlastnictví, které se navýší o koupené zboží. U služeb toto nepřipadá v úvahu.

Dokážeme si tak představit značné nevýhody nevlastnění služby, kterou kupujeme. Dalším charakteristickým znakem je rozdílná míra samostatnosti při využití služeb. Zákazník nemůže službu kontrolovat. U zboží má zákazník plnou kontrolu a může tak s tímto hmotným produktem zacházet dle své libosti. U služeb to nelze. Míra kontroly nad službou je tak nižší, než je tomu u zboží. Boučková (2003) spolu se Zamazalovou (2010) téměř shoduje, ale tento poslední znak už neuvádí.

Služby se dále dají členit několika způsoby. Můžeme je členit na služby založené na zařízení a na služby založené na lidech. Toto rozdělení tedy závisí na tom, zda je poskytovatel služby živá bytost nebo neživý přístroj. U služeb založených na lidech může ještě následovat další dílčí členění, které vychází ze vzdělání poskytovatele v oboru. Mohou tak být služby založené na kvalifikovaných nebo nekvalifikovaných lidech. Také můžeme služby třídit na ty, které si žádají přítomnost klientů a na služby, které nevyžadují přítomnost klientů. Další členění se odvíjí od skutečnosti, zda služby plní potřebu fyzické osobě nebo právnické osobě. Všechny tyto charakteristické znaky tak vytvářejí konsensus, díky kterému jsme schopni jasně rozlišit, zda se jedná o zboží nebo o službu. Ale v samotném rozlišení můžeme jít ještě dále. Je důležité si například uvědomit postup směny u služby a u hmotného produktu. U hmotného produktu dojde nejprve k výrobě, následně k výběru a koupi zákazníkem a pak využití koupeného produktu, můžeme tedy mluvit o konzumaci produktu. S tímto postupem se u služby nesetkáme. Službu si zákazník nejprve vybere a objedná. Až poté je služba vyrobena na přání zákazníka, který ji pak následně může použít, tedy používat její plody a konzumovat ji (Kotler, 2007:442).

Existují však ještě celé řady dalších klasifikací služeb jako například služby založené na principu členství a služby, které jsou anonymní. Nebo služby poskytované servisní organizací a tzv. samoobslužné služby, tedy, kdy na službě se podílí sám zákazník služby. Služby nevázané a vázané na jedno konkrétní místo. Služby s cílem generovat zisk a neziskově orientované služby. Nebo například jednorázové služby a služby kontinuálního charakteru (Zamazalová, 2010:350). Vašítková (2008:16-17) ještě služby dělí podle trhu, na kterém působí, podle způsobu koupě, podle formy služby, podle zaměření služby a podle formy styku se zákazníkem. Služby se dají dělit na celou řadu kategorií a podkategorií.

McDonald a kol. (2011:27-39) se zabývají právě formou styku se zákazníky a rozlišují tak možnosti, kdy služba míří k zákazníkovi nebo naopak, kdy zákazník míří

ke službě. Popisují také situaci, kdy ani jedna ze stran nemíří k žádné straně a dochází tak ke vzájemnému působení na dálku.

Význam služeb je v dnešní společnosti veliký. Služby se objevují všude tam, kam se běžný člověk podívá. Vládní sektor, dále sektor soukromý neziskový, podnikatelský, obchodní nebo například výrobní sektor (Kotler, 2007:440).

Je však důležité rozlišit vnímání pojmů „služby“ jako takové, tak jak je definují výše zmínění autoři, a specifickou podkategorií a to „zákaznické služby“, které se uplatňují v maloobchodech a na které se v této diplomové práci chci zaměřit. Zákaznické služby jsou intence a chování, které činí nebo by měly činit nákup daným zákazníkem lepší, přívětivější. Samozřejmě nejen to, patří sem i celá řada dalších prvků, včetně například ponákových služeb maloobchodu. Jedná se o určité vzájemné navozování oboustranných vztahů mezi prodejcem, zákazníkem a maloobchodem, které by měly směřovat ku prospěchu obou hlavních stran a k výslednému efektu maximální spokojenosti.

2.1.2 Kvalita služby

Běžný zákazník je při porovnávání kvality zboží a kvality služeb daleko citlivější právě u kvality služeb. Proč je tomu tak? Je jasné, že zákazník se snaží vždy o maximální užitek. Avšak užitek plynoucí ze spotřeby hmotného statku a ze spotřeby nehmotného statku je různý. I kdyby statky byly sebevíce podobné. Zákazník je citlivější především proto, že nemá možnost si předem prohlédnout službu. Jak už bylo řečeno, proces směny je zde jiný, než je tomu u klasických hmotných statků. Proto zákazník může jen předpokládat či předpovídat kvalitu služby, kterou obdrží. Čím je zákazník ovlivněn, se budeme zabývat v jiné kapitole. Další důležitý znak, který už byl také zmíněn, je ten, že služba je pokaždé jedinečná. Často to záleží na poskytovateli služeb, prostředí, metodě a celé řadě jiných faktorů. Tudíž nikdy není zaručena stejná kvalita. Dalším znakem je, že zákazník se přímo účastní procesu poskytování služby. Je tedy jedním z hlavních subjektů, druhý subjekt je poskytovatel služby. Zákazníka také do jisté míry ovlivňuje fakt, že koupí služby se služba nestává jeho vlastnictvím nebo že bývá uspokojen během určitého časového období (Boučková, 2003:304).

„Nejvýraznějším faktorem hodnocení poskytovaných služeb je jejich kvalita.“
(Boučková, 2003:310)

Kvalitu můžeme chápat jako stupeň, ve kterém jsou uspokojeny zákaznickovy potřeby, chytče a očekávání a je důležitá také pro budování spotřebitelské loajality. Hodnocení kvality služeb je velmi složité. Už jenom proto, že klasické ukazatele, které sledujeme u hodnocení kvality hmotných produktů, u hodnocení kvality služby nejsou. Proto je dosti obtížné hodnotit kvalitu služby. Dále také pro dosti odlišný proces výroby-spotřeby než je tomu u hmotných produktů. Máme zde i jiné problematické oblasti, například záruční lhůtu. U hmotných produktů trvá klasická záruční lhůta 24 měsíců. Jak je tomu ale u služeb? Hmotný produkt lze vrátit, opravit. Můžeme ho také prodat, vyhodit apod. Boučková (2003:311) popisuje, že při poskytování záruky, by měl poskytovatel dávat pozor na podmínky, při jakých je záruka stanovena. Podmínky záruky by měly být věcné, možné a smysluplné. Měly by být tedy takové, aby u zákazníka vzbuzovaly pocity důvěry. Mnoho zákazníků dává velký důraz právě na kvalitu a může to pro ně být důležitý rozhodovací bod pro koupi daného zboží nebo služby.

Co ovlivňuje kvalitu služby? Boučková (2003:312) popisuje základních 14 faktorů, které ovlivňují kvalitu služby. Tyto faktory jsou: *„spolehlivost, přesnost, důslednost, způsobilost rychle reagovat na potřebu zákazníka, vnímavost a citlivý přístup k zákazníkovi a jeho potřebě, schopnost vcítit se (empatie) a chápat potřeby zákazníka, navození pocitu jistoty a odpovědnosti, dovednost zhmotnit nehmotné, znalost, dovednost a zkušenost na straně poskytovatele a poskytnutí služby v čase zákaznickovy potřeby.“*

Všechny tyto faktory jsou pro analyzování služeb v maloobchodě důležité.

2.1.3 Hodnocení kvality služby

Hodnotit kvalitu služby můžeme z několika pohledů. My se ovšem zaměříme na hodnocení kvality služby z pohledu zákazníka. Abychom správně pochopili, jak zákazník vnímá kvalitu služby, je třeba se zaměřit na myšlenkové pochody zákazníka, jeho vnímání a co zákazníka ovlivňuje.

2.1.3.1 Zákazník

Všichni autoři, jejichž publikace jsem analyzoval, se zákazníky zabývají podrobně. Do této problematiky zasahovat nechci. Ovšem bylo řečeno, že rozhodující slovo v hodnocení kvality služeb má zákazník. Nechci se tedy zabývat teoretickými poznatky

o tom, co všechno zákazníka ovlivňuje v celém procesu nákupního chování ani typologií zákazníka, ale chtěl bych stručně shrnout, co zákazníka ovlivňuje a co zákazník vnímá v maloobchodní prodejně.

Při analyzování kupního chování zákazníků se Zamazalová (2010), Boučková (2003) i Kotler (2007) často shodují. Faktorů je celá řada, ale rád bych zmínil jen jeden. Je to vnímání. Co a jak zákazník v maloobchodě vnímá, hraje důležitou roli. „*Vnímání je proces, jímž určitá osoba vybírá, uspořádává a interpretuje přicházející informace, aby si vytvořila smysluplný obraz o světě.*“ (Kotler, 2007:223)

Kotler, na rozdíl od Zamazalové, zmiňuje tři specifické druhy vnímání. A to vnímání selektivní pozornosti, selektivního zkruslení a selektivního zapamatování a také se vyjadřuje k podprahovému vnímání, kde je v rozporu s tvrzením Zamazalové (2010). Aby si zákazník objektů v maloobchodě vůbec všiml, je nutné, aby došlo k zájmové interakci. Faktory zájmu mohou být jak na straně objektu, tak na straně subjektu. Faktory mohou být například: intenzita, rozměr, kontrast, barvy, novost, zajímavost, jedinečnost, zaujetí, potřeby, postoje, nálady, momentální rozpoložení apod. Samotné vnímání daných objektů pak mohou samozřejmě ovlivňovat i jiné osobnostní rysy, jako postoje apod. Důležité je samotné rozhodování zákazníka o koupi, tedy situaci, kdy už se spotřebitel rozhodl pro dané zboží nebo službu. To ovšem ještě nutně neznamena, že produkt zakoupí. Existuje mnoho faktorů, které spotřebitele ovlivňují přímo v prodejně. Mohou to být faktory sociální, obchodní nebo situační. Za obchodní faktory lze považovat prostředí obchodu, obchodní klima, atmosféru apod. Za faktory sociální považujeme vystupování pracovníků nebo, jak uvádí Zamazalová, působení dalších zákazníků v obchodě. A za situační faktory lze považovat časové okolnosti (Zamazalová, 2010:140). Kotler ještě uvádí, že zde existují jistá rizika, která spotřebitel hodnotí a která ovlivňují jeho kupní rozhodování. Jsou to rizika jako: „*funkční riziko, finanční riziko, společenské riziko, psychologické riziko, časové riziko a fyzické riziko.*“ (Kotler, 2007:236).

Ponákupním chováním, kdy spotřebitel porovnává užitek, který očekával a užitek, který mu produkt dal, se zabývat nebudeme.

Zamazalová (2010:141) dále zmiňuje faktory, které ovlivňují spokojenost nebo nespokojenost s koupeným výrobkem nebo službou. To je pro tuto diplomovou práci taky poměrně důležité. Tyto faktory jsou: „*vlastní výrobek, vhodnost komunikace,*

informace, servis, ponákové služby, využití nástrojů podpory prodeje, marketing založený na vztazích, počet rovnocenných alternativ, možnost vyzkoušet výrobek, míra dobrovolnosti koupě.“

2.1.3.2 Hodnocení kvality služby z pohledu zákazníka

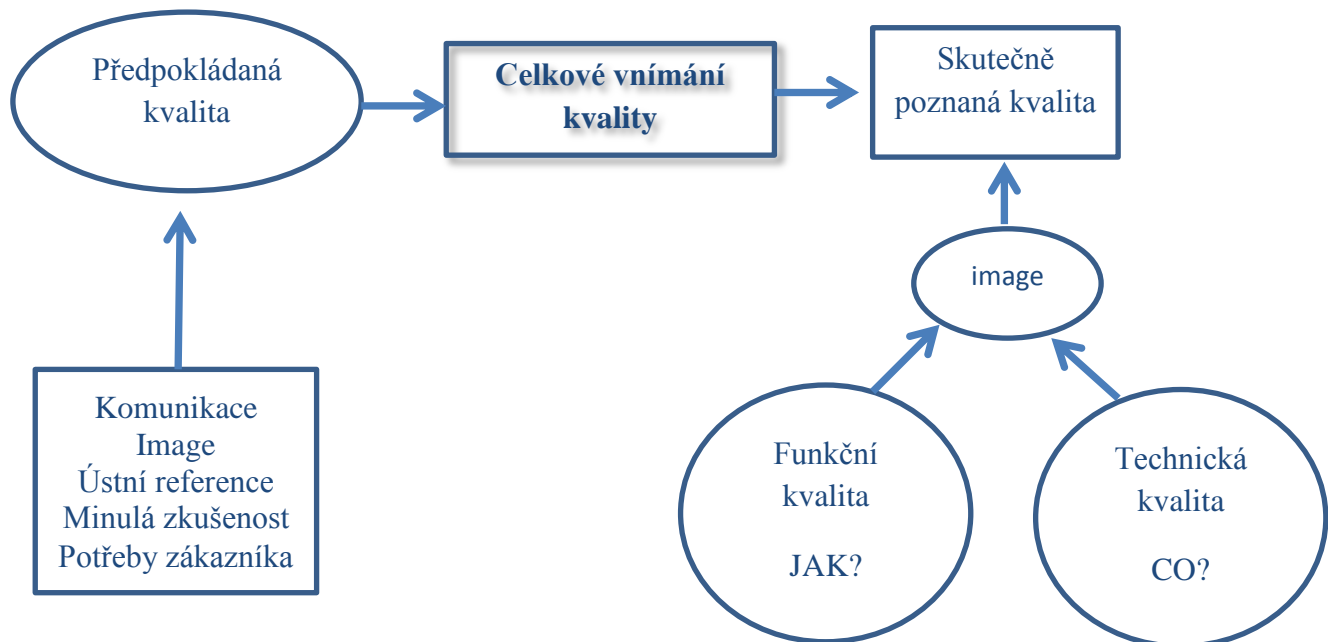
Hodnocení kvality služby zákazníkem je složitý proces, jak už jsem nastínil výše. Zákazník se tak často dostane do situace, kdy ani není zcela schopen službu ohodnotit a udělat si tak představu o její kvalitě. Je nám jasné, že než je možno danou službu hodnotit z hlediska kvality, služba musí nejprve proběhnout. Jak zákazník kvalitu služby vnímá je dáno celou řadou faktorů. Důležité je si uvědomit, že kvalitu a její hodnoty vytvořila naše společnost arbitrárně. Tedy, že se vytvořily určité standardy, které se pak v celé šíři společnosti pomalu uplatňovaly, až se pevně zakotvily. Na jejich základě jsme pak schopni hodnotit stupeň naplnění těchto standardů a hodnotit tak kvalitu služeb. Ohodnocení je tedy založeno na individuálním vnímání daných kvalitativních prvků té či oné služby. Proto se často stává, že různé kultury vnímají kvalitu služeb jinak než kultury jiné. Společnost tak kromě geografických rozdílů ve vnímání kvality služeb má rozdíly i časové. Stejně jako se vyvíjí společnost, vyvíjí se i zákazník a s ním se vyvíjí i pohled na kvalitu služeb (Boučková, 2003:311).

Kvalita služby se tak jako tak hodnotí na základě vnímání zákazníkem. Zákazníkovi k tomu slouží sice jiné ukazatele, než je tomu u hmotného produktu, ale i tak platí stále stejné pravidlo a to, že kvalitu určuje zákazník.

Zákazník při hodnocení služeb sleduje především jejich kvalitu. Rozlišuje dva základní pohledy na kvalitu. Zákazník sleduje nejen technickou kvalitu služby, ale i funkční kvalitu služby (Kotler, 2007:450). Technická kvalita služby může být například spolehlivost hromadné autobusové dopravy města Pardubice. Jsme schopni ji vnímat a posuzovat například podle jasně daných standardů či řádů. A funkční kvalita je například prostředí, v jakém se cestující hromadnou městskou dopravou v Pardubicích dopravují nebo přístup řidičů apod. Zákazník při koupi služby má ovšem velmi málo vnímatelných ukazatelů kvality služby, musí tak sledovat celou řadu jiných indikátorů, podle kterých poznat kvalitu. Existují různé značky kvality a jejich řízení. Více se s nimi však setkáme u hmotného produktu než u služeb, proto se jimi nebudeme blíže v této diplomové práci zabývat.

Při hodnocení služeb z pohledu zákazníka je třeba si uvědomit základní zákaznické uspokojení, které plyne právě z použití služeb. Boučková uvádí důležitý model, na kterém popisuje, jak funguje základní zákaznické uspokojení ze služby.

Obrázek 1 – Model celkového vnímání kvality



Zdroj: Gronross, Ch. Service Management and Marketing, 1990. In Boučková (2003:321)

Na obrázku 1 máme tři důležité hlavní prvky. Předpokládaná kvalita, skutečná kvalita a celkové vnímání. Je tedy jasné, že mezi těmito prvky bude docházet ke vzájemné interakci a výsledek se dá považovat za hodnocení kvality dané služby zákazníkem. Předpokládaná kvalita je ve své podstatě zákaznické očekávání. Skutečná kvalita služby je tedy ta kvalita, kterou zákazník obdržel. Zákazník ji hodnotí v momentě, kdy ji poprvé obdrží a po celou dobu, kdy službu dostává. Dále zde vidíme řadu faktorů, které ovlivňují předpokládanou kvalitu, a také jak zákazník hodnotí skutečnou obdrženou kvalitu. Je jasné, že při obdržení služby dochází k vzájemné interakci mezi poskytovatelem a zákazníkem. I tato interakce ovlivňuje zákaznicko hodnocení kvality služby. Budeme se jí zabývat v jiné kapitole (Boučková, 2003:311-313). Faktorů, které ovlivňují kvalitu služeb, je samozřejmě celá řada. Boučková, (2003:312) uvádí výčet těchto faktorů. Zmiňuje například spolehlivost, přesnost, důslednost, způsobilost rychle reagovat, vnímavost a citlivý přístup k zákazníkovi a jeho potřebě atd. Základní rozpory jsou v předpokládané kvalitě služby a ve skutečné

kvalitě služby, kterou zákazník obdrží. Tímto rozporem se budeme zabývat v následující kapitole.

2.1.3.3 Zákazníkovo očekávání

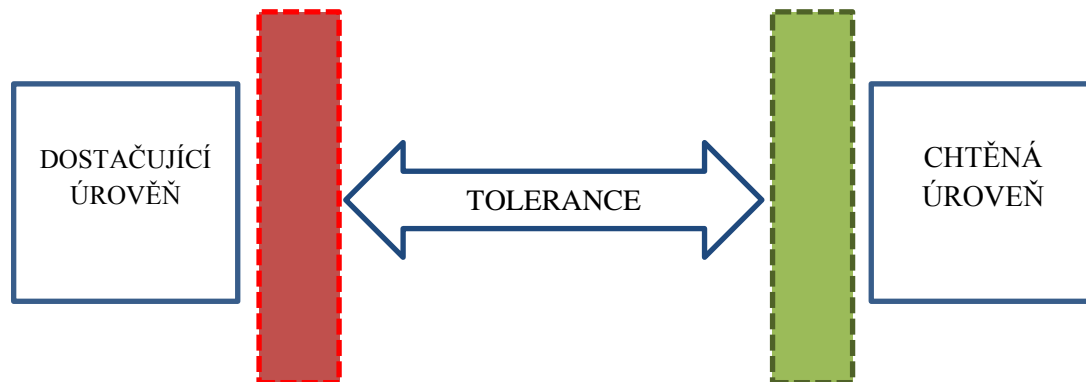
Spotřebitel vždy porovnává vnímanou kvalitu služby a očekávanou kvalitu služby. Vnímaná kvalita služby je spojena s reálným vnímáním v reálném čase té dané kvality služby. Kdežto očekávání si spotřebitel vytváří během let. Očekávání tak může být ovlivněno celou řadou individuálních faktorů. U každého spotřebitele může být jejich váha jiná. Někdo dává přednost doporučení od přítele, někdo zase internetovým diskuzím. Důležitá je interakce mezi vnímanou službou a očekávanou. Jak Kotler (2007:450) uvádí: „*nedosáhne-li vnímaná služba úrovně očekávané služby, jsou zákazníci zklamaní.*“

Ovšem toto není jediný rozdíl ve vnímání služby. Existuje celkem pět rozdílů, jak uvádí Kotler, kvůli kterým je služba poskytnuta neúspěšně. Těchto pět rozdílů formulovali Berry, Parasuraman, Zeithaml jako model, kterému se budeme více věnovat v kapitole měření kvality služby.

U rozdílu mezi vnímanou službou a očekávanou službou existuje tzv. zóna tolerance. Kotler (2007) ji pouze zmiňuje, ale jiní autoři jako je Parasuraman (1994) už se tímto modelem zabýval podrobněji. Podniky by se měly vždy snažit dosahovat zákaznickovy očekávané úrovně. Čím více se přibližují zákazníkovi očekávané úrovni, tím lépe pro podnik. Protože je jasné, jak plyne z výše zmíněných rozdílů vnímání, že například management podniku může díky vnitřním auditům mít ten či onen pohled na kvalitu jejich služeb, ale zákazník má názor zcela jiný. Podnik se musí zaměřovat na zákazníka, tak jak plyne z marketingu služeb. V modelu zóny tolerance máme tzv. chtěnou úroveň a tzv. dostačující úroveň. Chtěná úroveň je ta úroveň kvality, kterou zákazník požaduje. Mohli bychom ji spojit s očekávanou úrovní kvality dané služby. Zákazník, díky zkušenostem a jiným vlivům, tak požaduje určitou úroveň a dostačující úroveň je tak úroveň kvality, kterou zákazník je ještě schopen akceptovat. Mezi těmito dvěma úrovněmi existuje již zmíněná zóna tolerance. Mohli bychom si ji představit jako uzavřený interval na ose x. Body v intervalu jsou body, které zákazník toleruje. Body mimo interval můžeme považovat za jisté extrémy a to ve dvou směrech. Jeden směr je kladný, zákazník tak dochází k vyšší loajalitě u podniku a vyšší věrnosti. Jednoduše tak zákazník obdrží více, než očekával, což vždy vede ku prospěchu podniku. Existence

druhého extrému má efekt přesně opačný. Zákazník obdrží službu v kvalitě horší než je postačující, což za jinak stejných okolností vede ke zhoršení věrnosti u podniku a zhoršení loajality zákazníka. (Berry, Parasuraman a Zeithaml, 1994:224)

Obrázek 2 – Model zóny tolerance



Zdroj: vlastní zpracování

Záleží také, zdali se jedná o stálého zákazníka, nebo se jedná o nového zákazníka. Zóna tolerance a její hodnoty se nedají paušalizovat, protože, jak už bylo zmíněno, zákazník, jako člověk, je bytost svým chováním a přemýšlením individuální a jedinečná. Tudiž každý má svoji zónu tolerance nastavenou na hodnoty v jiných intervalech. Obě úrovně se mohou měnit. Mohou kolísat, tedy zvyšovat se nebo se snižovat. Existuje celá řada faktorů, které mohou úrovně měnit. Faktory jsou podobné, jako ty faktory, na základě kterých se nechává zákazník ovlivňovat při svém rozhodování. Jednodušeji se ovšem dá ovlivnit chtěná úroveň než úroveň dostačující.

2.1.3.3.1 Měření a kontrolování zákaznickova očekávání

Spotřebitelovo očekávání kvality dané služby se dá samozřejmě měřit a ovládat. Kromě již zmíněných, se dá zákaznickovo očekávání ovládat pomocí slibů. Podniky tak mohou zákaznickovo očekávání různě posouvat podle potřeby do určitých mezí. Zákazník ovšem není tvor hloupý, a proto je třeba se mít na pozoru při používání techniky slibování. Podniky často naslibují věci, které pak nejsou schopné splnit, tím ztrácejí důvěru u zákazníků. Proto je důležité správné kontrolování této techniky. Autoři Berry, Parasuraman a Zeithaml (1994:204-206) vytvořili dvě mezery a to mezeru mezi vnímanou a chtěnou kvalitou služby a mezeru mezi vnímanou a dostačující kvalitou služby. Autoři používají dvě označení a to označení MSA a MSS. Tedy *Measure of*

service adequacy a Measure of service superiority. Těmito technikami měření dochází k měření míry buď u dostačující služby anebo tedy služby nadřazené tzv. superior.

2.1.3.4 Měření a řízení kvality služeb

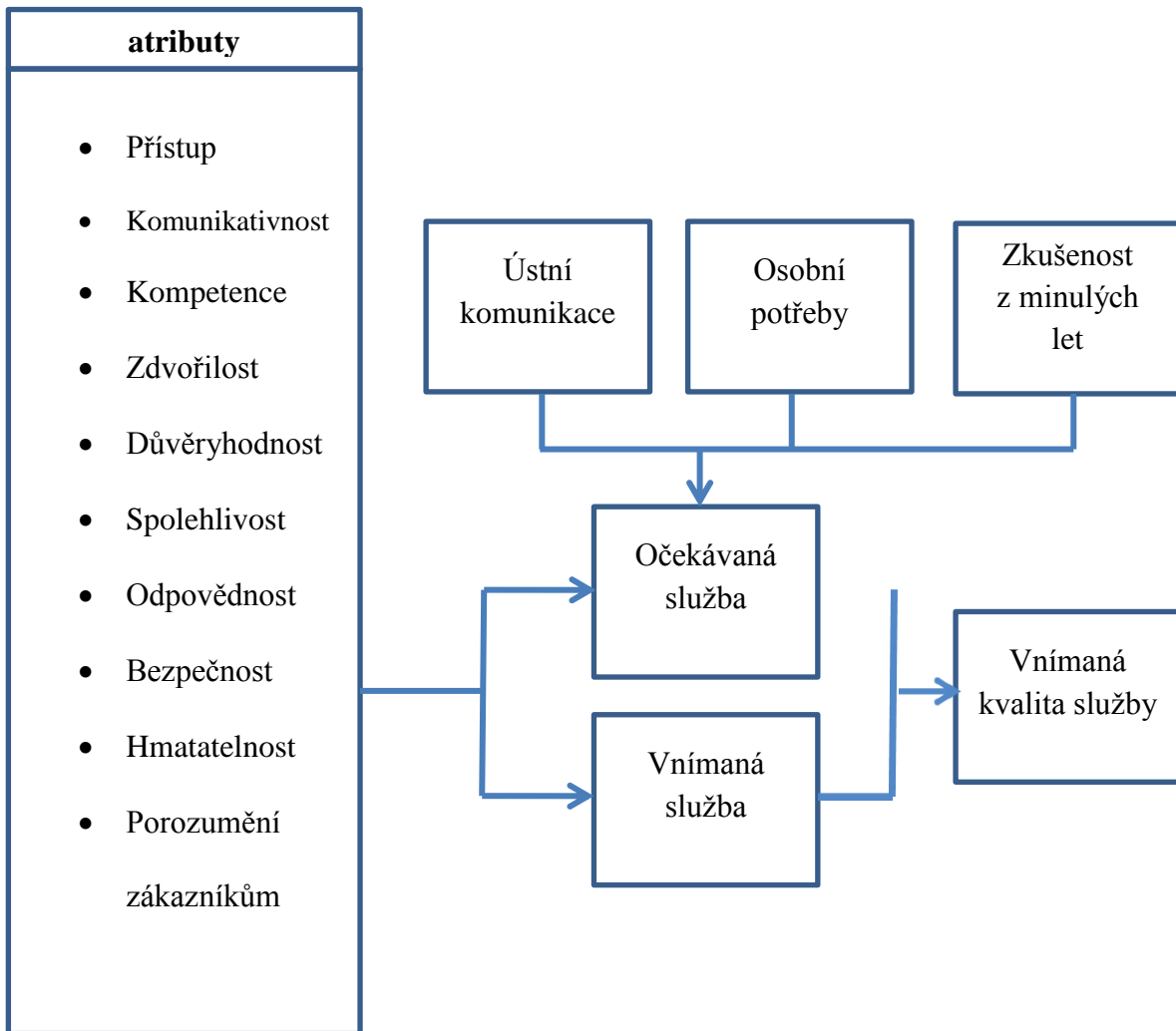
Kotler (2007:453-459) označuje několik zajímavých praktik, které vedou k dobrému řízení kvality služeb. Jako první praktiku uvádí strategické pojetí. Zde popisuje, jak důležité může být zaměření se na zákazníka. Tedy celé strategické řízení může vést k maximálnímu uspokojení zákazníka. Kvalita služby pak může být vysoká. Je důležité, aby společnosti znaly své zákazníky a jejich tužby. Druhou praktikou je angažovanost vrcholového vedení. Kdy se celá společnost, a vedení společnosti především, musí zaměřit na potřeby a přání zákazníka. Další praktikou je mít vysoké standardy. Pro udržení vysoké kvality služeb je důležité si stanovit vysoké standardy kvality služeb. Jako čtvrtou praktiku Kotler zmiňuje samoobslužné technologie. Samoobslužné technologie, tedy self-service technologies (SST), vedou k tomu, aby služba byla nejen kvalitnější, ale především přesnější a pro zákazníky bezstarostnější. Další praktika se nazývá monitorovací systémy. Kotler zde popisuje, že aby společnosti měly vysoce kvalitní služby, musí provádět monitorovací akce, zde sbírají informace o kvalitách svých služeb od svých zákazníků. Monitorovacích technik je celá řada. Tyto techniky budou zmíněny v kapitole marketingového výzkumu. Další praktikou pro zkvalitnění jednotlivých služeb společnosti je řešení stížností zákazníků. Společnosti by, kromě sledování potřeb zákazníků, měly věnovat pozornost i případným problémům nebo stížnostem. „*Spokojený zákazník v průměru řekne o své dobré zkušenosti s výrobkem třem jiným lidem. Nespokojený zákazník si v průměru postěžuje 11 lidem. Jestliže to pak ještě každý z nich řekne dalším lidem, může růst počet lidí, k nimž se negativní informace donese, exponenciálně.*“ (Kotler, 2007:457) Z toho tedy můžeme usoudit, že sledovat stížnosti by mohlo být jednou z cest k úspěchu u zlepšování kvality služeb. Jako poslední praktiku popisuje uspokojování zaměstnanců stejně jako zákazníků. Některé společnosti se zaměřují více na své zaměstnance než na své zákazníky. Vědí, že pokud budou spokojeni zaměstnanci, přenesou spokojenost i na své zákazníky. Pokud budou zaměstnanci odvádět kvalitní práci, budou pak i jejich zákazníci věrnější ke společnosti a budou říkat, že jejich služby jsou služby velmi kvalitní.

Tyto praktiky, které uvádí Kotler, bychom mohli považovat za jednu z metod, jak řídit kvalitu služeb. V tom případě existují ještě jiné metody. Zamazolová spolu s celou

řadou jiných autorů, popisuje metodu SERVQUAL. Touto metodou, známou jako metoda Servis Quality, vypracovali původně Parasuraman, Berry a Zeithamlová (Zamazalová, 2010:354-355). Používají se při ní zvolené atributy, díky kterým se pak posuzuje kvalita dané služby. Měří tak zákazníkovo očekávání a vnímání. Tedy výsledek měření je pak rozdílem mezi těmito dvěma veličinami. Všechny atributy v modelu SERVQUAL spolu vzájemně souvisejí a prolínají se. Některé více měří očekávání a jiné více vnímání. Autoři jako Babakus a Carman, ale i mnoho dalších (Finn, Lamb apod.), kteří se zabývali praktickou stránkou modelu SERVQUAL a snažili se tak empiricky používat tento model, napsali odborné články o jeho fungování. Ne vždy dospěli ke stejnému názoru. Autoři testovali především stupnici a kategorie modelu SERVQUAL. Navíc dospěli k názoru, že v maloobchodě, který jako specifický článek v oblasti služeb poskytující především zákaznické služby, které, jak víme, se od klasických služeb liší, se tento model nedá dobře uplatnit. Především z toho důvodu, že služby, které jsou zde poskytnuty, jsou jiné, než ty klasické služby (Carman, 1990:33-55).

Atributů této metody bylo původně deset. A to přístup, komunikativnost, kompetence, zdvořilost, důvěryhodnost, spolehlivost, odpovědnost, bezpečnost, hmatatelnost a porozumění zákazníkům. Všechny tyto kategorie zahrnovaly, jak autoři tvrdí, 97 položek k měření (tzv. item). Toto původní schéma je z roku 1985. Ovšem o pár let později autoři metodu lehce předělali a začali používat jen pět dimenzí nebo kategorií, které popisují v knize *Delivering Quality Services*. Pět kategorií, které zůstaly, jsou fyzické prvky, spolehlivost, citlivost, příslib a empatie (Berry, Parasuraman a Zeithaml, 1990:24-25). Původní model vypadal takto:

Obrázek 3 – Model SERVQUAL



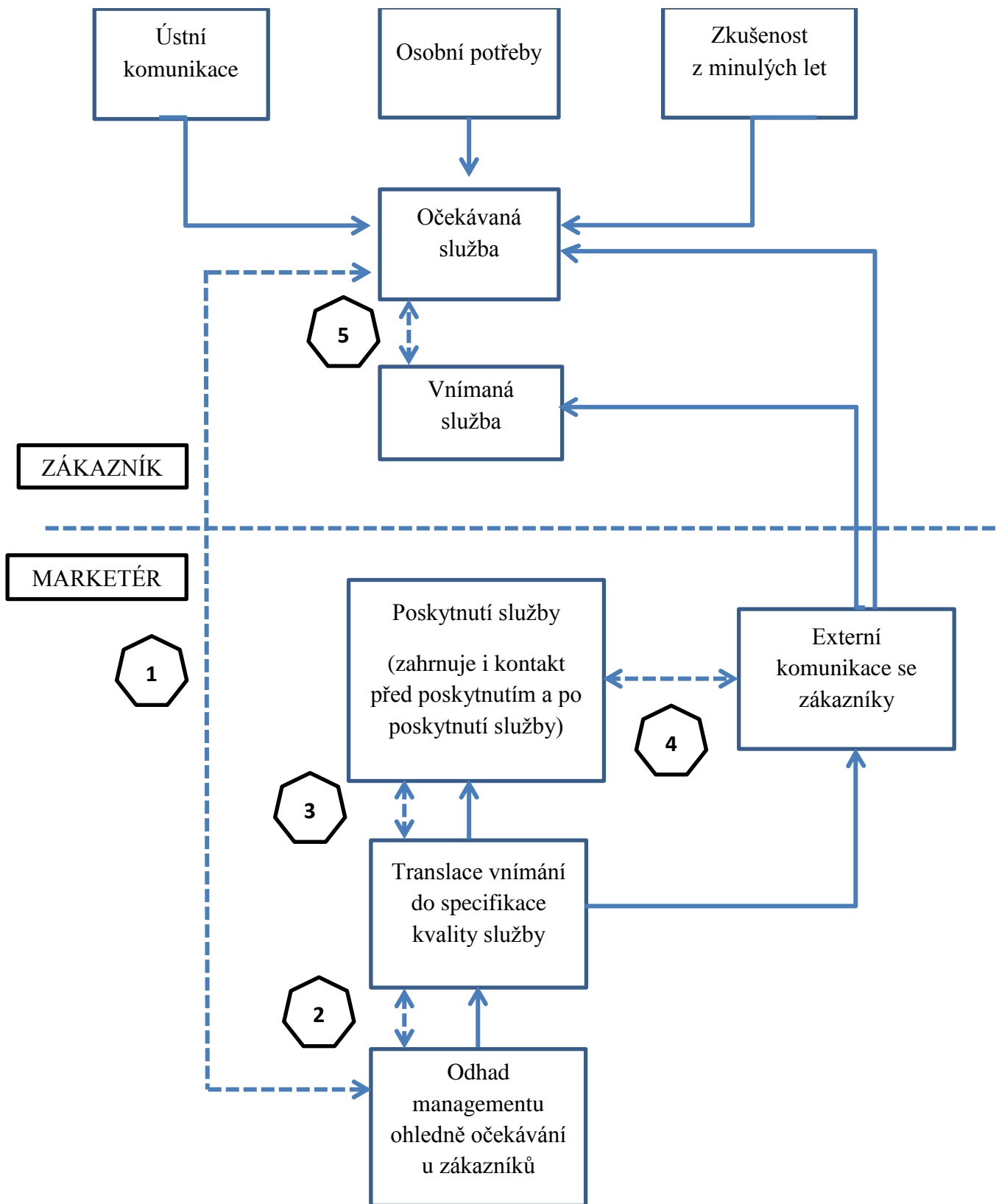
Zdroj: Berry, Parasuraman a Zeithaml (1984:48)

Kromě této metody, existují ještě jiné metody, kterými se dá měřit kvalita služeb. Mezi nejznámější patří SERVPERF a nebo E-S-QUAL. Autoři metody SERVPERF, Cronin a Taylor, vedli řadu sporů o funkčnosti jejich metody oproti metodě, kterou vymysleli Berry, Parasuraman a Zeithamlová. Tehdy se této trojici říkalo PZB. V roce 1994 se vedli velké spory o funkčnosti této metody a PZB tvrdili, že metoda SERVPERF nefunguje. Kritika dokonce vyšla v odborném vědeckém článku (Cronin, Taylor a Steven, 1994:125-131).

Další známá metoda, o které jsem se již zmínil, je metoda, kterou popisují snad všichni autoři. Je to metoda od stejných autorů (Berry, Parasuraman a Zeithaml) a také měří kvalitu služeb. Zamazalová (2010:357) tuto metodu vysvětluje pod pojmem tzv. Gap-model. Specifikuje tuto metodu jako: „Gap model vychází z takového chápání spokojenosti zákazníka se službami, které interpretuje spokojenost jako výsledek procesu srovnávání očekávané a vnímané hodnoty.“ Vidíme tedy, že se zde opět

zmiňují dva důležité pojmy a to je očekávaná a vnímaná hodnota. Kotler (2007:451) tento model charakterizuje jako model, který popisuje pět rozdílů, které jsou právě důvodem neúspěšného poskytnutí kvalitní služby. V dnešní době už se můžeme setkat s modely rozšířenými, které místo 5-gap mají i 14-gap. Tvůrci tohoto modelu uvádějí, že model má 5 „problematických mezer“, u kterých může kvalita služby selhat (Parasuraman, Berry a Zeithaml, 1985:44). V grafu jsem tyto problematické mezery vyjádřil číslicemi 1-5. Jedná se o rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním managementu. Rozdíl mezi vnímáním managementu a specifikacím kvality služby. Rozdíl mezi specifikací kvality služby a jejím poskytnutím. Rozdíl mezi poskytováním služeb a externí komunikací a rozdíl mezi vnímanou a očekávanou službou (Kotler, 2007:450). Všechny tyto rozdíly vedou k tomu, že poskytnutí služby zákazníkovi vede k neúspěchu. V každé mezeře tedy může vzniknout komunikační rozdíl mezi očekávanou kvalitou služby a poskytnutou. Tedy ten zodpovědný za poskytnutí služby nesprávně odhadne očekávání zákazníka.

Obrázek 4 – Model GAP

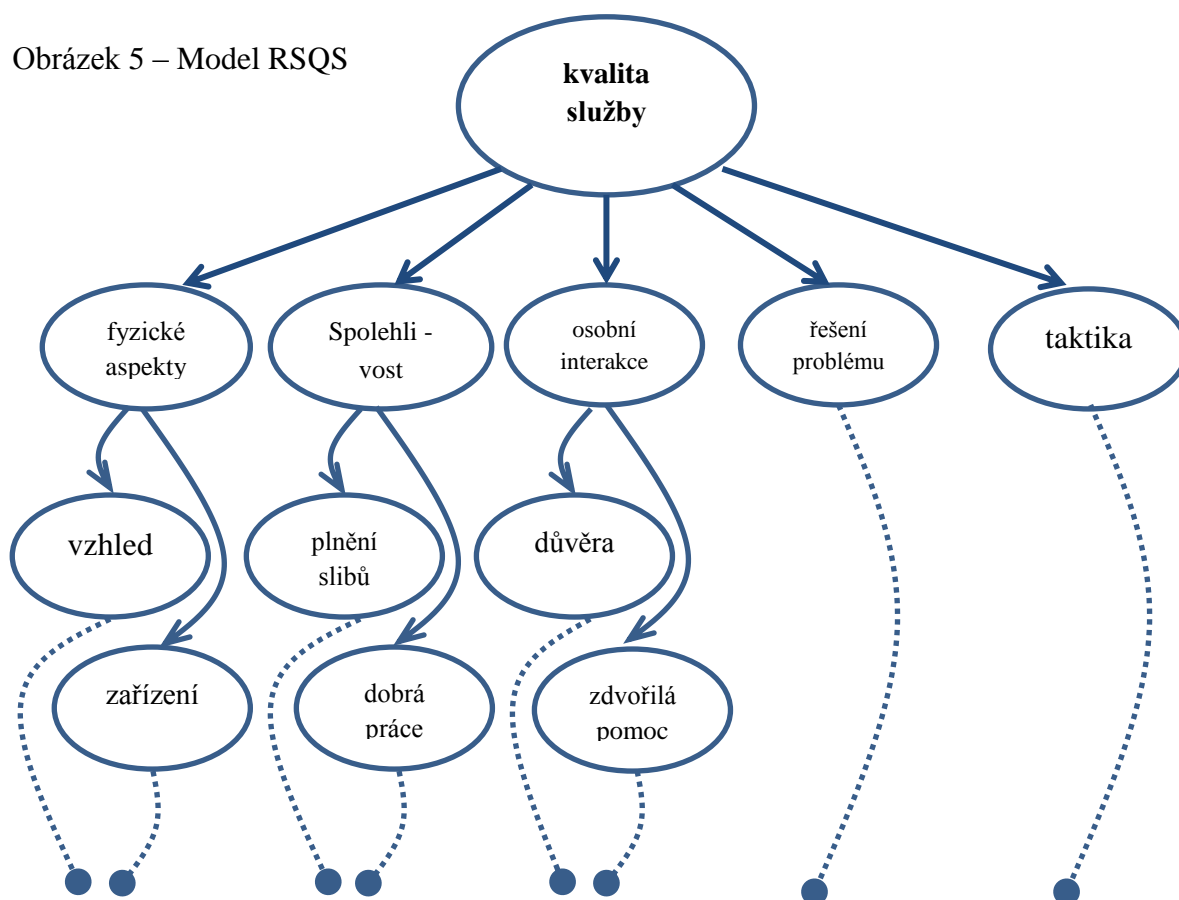


Zdroj: (Parasuraman, Berry a Zeithaml, 1985:44)

2.1.3.5 Měření a analýza kvality služeb v maloobchodě

Kromě metod, které jsem zmínil výše, ovšem existuje ještě jedna metoda, kterou jsem doposud neuváděl. Je to metoda méně známá, pro naše účely však více než důležitá. Jelikož se tato diplomová práce zaměřuje na služby v maloobchodě, někdy nazývané jako zákaznické služby, bylo by vhodné zmínit i metodu, která analyzuje právě tento specifický druh služeb. Už jsem zmínil kritiku, která byla na stranu nefunkčnosti metody SERVQUAL v maloobchodě. Zmiňoval jsem autory, kteří popřeli úspěšnost aplikace modelu SERVQUAL na analýzu a měření služeb v maloobchodě. Autorů však bylo daleko více, a vždy přišli s novým obohacením či upravením modelu SERVQUAL. S návrhem na změnu přišel například i Dabholkar, který upravil atributy metody SERVQUAL tak, aby se dala použít pro měření služeb v maloobchodě. Jeho metoda se nazývá Škála kvality služeb v maloobchodě (*RSQS-Measuring Retail Service Quality*). Je jasné, že tato metoda měří a analyzuje kvalitu zákaznických služeb v maloobchodě.

Obrázek 5 – Model RSQS



Zdroj: Dabholkar (1996:6)

Toto je tedy model RSQS (ŠKSM), který původně vymysleli Dabholkar, Torpe a Rentz a to v roce 1996. Na základě tohoto modelu tak může maloobchodník testovat kvalitu svých zákaznických služeb a porovnávat je například s konkurencí. Zákaznické služby intenzivně ovlivňují chování zákazníka v obchodě, a proto si myslíme, že není vůbec zbytečné se zabývat jejich kvalitou formou testování, zkoumání, analyzování a následným upravením a udržováním.

2.1.3.5.1 Hodnocení maloobchodních služeb podle modelu RSQS

V této kapitole se zaměříme na hodnocení již zmíněných zákaznických služeb v maloobchodě. Zákazník při svém hodnocení vždy hledí na problematiku pohledem komplexním. My se pokusíme zaměřit na model RSQS (ŠKSM) a rozebrat tento model dle jednotlivých odvětví hodnocení. Služby, které se dají spojit s pracovníkem (spolehlivost, osobní interakce a řešení problémů), budeme hodnotit v kapitole hodnocení pracovníků a služby, které se dají spojit s maloobchodem jako kamenným obchodem (fyzické aspekty), budeme hodnotit v kapitole hodnocení maloobchodů. A zbývá nám tedy se v této kapitole zabývat taktikou.

Taktika vyčleňuje ty kvality dané služby, které uplatňuje podnik jako celek. Jedná se o takové služby, které zákazníka také ovlivňují, ale podstatně jiným způsobem, než je tomu například u personálu apod. Jedná se na příklad o služby parkovacích míst v blízkosti maloobchodní jednotky. Nebo se může jednat o komplexní zvyšování standardu kvality různými normami apod. Patří sem také otázka otvírací a zavírací doby maloobchodu nebo otázka možnosti plateb při nákupu v maloobchodu. V moderní době zcela jistě zákazníky ovlivňují možnosti používání platebních karet. V obchodě, kde se použít nedají, nakupují zákazníci věci levnější. Nebo sem můžeme zařadit i restaurace či jiná stravovací zařízení umístěná poblíž maloobchodu (Dabholkar, 1996:7-8).

Zamazalová (2010:249) dodává, že v rámci obecného pohledu na zákaznické služby, zákazníci obvykle preferují dostatek potřebných informací, přesné dodržení smlouvy, včasné a spolehlivé dodávky, kvalitu zboží a služeb, správné balení zboží, záruky nad zákonem stanovenou lhůtu, možnost různých způsobů plateb, bezproblémové reklamace a celou řadu dalších faktorů.

2.2 Hodnocení maloobchodní prodejny

2.2.1 Maloobchodní prodejny

Maloobchod je obchod zabývající se maloobchodní činností. Definovat maloobchodní činnost je zcela zbytečné. Považujeme to za obecně známou skutečnost. Vzhledem k cíli této diplomové práce je třeba představit to prostředí, kde se zákazník pohybuje, kde dochází k jeho nákupnímu rozhodování.

Maloobchod je velmi široký pojem. Existuje několik typů obchodů, které patří pod pojem maloobchod. Jaké máme typy maloobchodů, popisuje Kotler. Existují typy jako „*předváděcí místnost katalogového prodeje, superstore, maloobchodník se zlevněným zbožím, diskontní obchod, obchod se smíšeným zbožím, supermarket, obchodní dům, specializovaný obchod.*“ (Kotler, 2007:543). Zamazalová ještě přidává superety, hypermarkety, supermarkety, odborné velkoobchody, úzce specializované prodejny, smíšené prodejny (Zamazalová, 2010:243). Obchody se také dají dělit na potravinářské, nepotravinářské a specializované maloobchody.

Maloobchody se dají také rozlišovat podle úrovně služeb. Rozlišujeme například maloobchody samoobslužné, maloobchody s plným servisem nebo například maloobchod s omezenými službami.

Kromě maloobchodní činnosti v obchodech, tedy klasický případ, kterému bude věnován prostor v praktické části této diplomové práce, roste význam i maloobchodní činnosti bez přítomnosti maloobchodů jako kamenných obchodů. Tento význam roste právě díky moderním technologiím. U těchto virtuálních obchodů probíhá prodej přímým prodejem, direct marketingem, prodejními automaty nebo nákupními službami, jak popisuje Kotler (2007:544-545).

2.2.1.1 Úzce specializovaný maloobchod.

Praktická část této diplomové práce bude zaměřena při analyzování služeb v maloobchodě právě na úzce specializované maloobchody. Proto považuji za důležité shrnout aspoň ty základní rysy takovéto maloobchodní prodejny. Úzce specializovaná maloobchodní jednotka má sortiment úzký a hluboký. Nabídka zboží je často doplněna o další nabídku služeb. Od toho se odvíjí cena. Cena v úzce specializovaných prodejnách je často vyšší než v jiných prodejnách. Prodejny tohoto typu bývají často soustředěny v centru města, kde je dobrá dostupnost, ale nemusí to být pravidlo.

Personál v této prodejně by měl být vzdělaný a vysoce kvalifikovaný. Nároky na pracovníka v úzce specializované prodejně jsou tak vyšší než na pracovníka v prodejnách jiného typu. Tyto prodejny jsou charakteristické specifickým designem. Pracovníci v úzce specializované prodejně by se spolu s marketérem měli také více zabývat merchandisingem, rozhodováním o prostředcích komunikačního mixu či podporou prodeje. Měli by se především více zabývat osobním prodejem, vystupováním, chování apod. Touto podkapitolou se budeme zabývat u hodnocení pracovníků.

2.2.2 Maloobchod a služby

Mezi důležitá marketingová rozhodnutí patří rozhodnutí o poskytovaných službách v maloobchodě, formy poskytování, intenzita poskytování a celá řada další jiných charakteristik. Tato část marketingu, někdy, troufáme si říci, dost podceňovaná, je velmi důležitá pro zákazníka. Zákazník v maloobchodě, jak už bylo řečeno, provádí své kupní rozhodování. Zákazník je tedy v této fázi jeho nákupního chování velmi citlivý, a proto je třeba dát velký důraz na kvalitu těchto služeb. Je třeba si uvědomit, i když už i toto zde bylo řečeno mnohokrát, že se nejedná o klasické služby v pojetí terciálního sektoru jako třeba pojišťovnictví, kadeřnictví apod. Ale jedná se o tzv. zákaznické služby, tedy služby, které zákazník obdrží v maloobchodě od pracovníka, nejčastěji prodávajícího, které mají zákazníkovi napomoci k pocitu příjemné atmosféry. Je jasné, že prodávající se samozřejmě musí snažit produkt zákazníkovi prodat. Ovšem mezi tyto služby se řadí i služby nejen během prodeje v maloobchodě, ale i po prodeji a před prodejem. Tím lze chápat například servisní služby nebo přijímání objednávek apod.

Kotler popisuje důležitost marketingového mixu služeb. Jako služby přednákupního charakteru uvádí například: *„přijímání objednávek po telefonu a poštou, reklama, vystavení ve výloze a interiéru, kabinky na zkoušení oděvů, otevírací doba, módní přehlídky a výkup starého zboží za nové.“* (Kotler, 2007:552). Jako služby během a po prodeji Kotler uvádí: *„Ke službám po nákupu patří zaslání či dodání, dárkové balení, úpravy a vrácení, změny, úpravy a instalace. K pomocným službám patří všeobecné informace, proplácení šeků, parkování, restaurace, opravy, výzdoba interiéru, úvěry, toalety, hlídání dětí.“*

Kotler zdůrazňuje důležitost maloobchodních zákaznických služeb a konstatuje, že důležitým bodem diferenciací například v konkurenčním boji, by právě mohl být bod

zaměření se na zákaznické služby v maloobchodě. Dále také uvádí, že by se maloobchodníci měli zaměřit hlavně na ženy, které realizují většinu procentuální části nákupů. Také zmiňuje důležité prvky jako atmosféra v maloobchodě nebo například vonné látky či hudba. Různé kombinace mohou vyvolat různé náladové reakce u spotřebitelů. Co zákazník preferuje při pohybu v kamenném obchodě, zmiňuje Zamazalová (2010:249). Je to dostatečně široký sortiment, dostupnost produktu, rychlost vyřízení objednávky, přesné dodržení smlouvy, včasné a spolehlivé dodávky, kvalitu zboží a služeb, správné balení zboží, možnost předvedení, případně vyzkoušení si zboží, záruky nad zákonem stanovenou lhůtu, možnost různých způsobů plateb, bezproblémové reklamace a celou řadu dalších faktorů.

Ovšem faktorů, které na zákazníka v maloobchodní prodejně působí, je daleko více. Musíme zmínit například umístění maloobchodní jednotky, cena, layout prodejny, komunikace, design (interiér a exteriér), reklama, personál atd.

Důležitá je také komunikace maloobchodního personálu se zákazníky. Zde Kotler popisuje trendy, které jsou nebo mohou být zajímavé z hlediska přilákání zákazníků do prodejny. Popisuje například nabízení zvláštních slev, nebo slevové kupony, věrnostní programy za časté nákupy, ochutnávky výrobků přímo v prodejně. Nebo je důležité zabývat se reklamou. Snažit se dávat vkusné, výrazné, zajímavé a originální reklamy. Zajímavé metody, jak přilákat a udržet zákazníka se mohou zdát různé akce a zážitky, které mohou probíhat přímo v maloobchodní prodejně. Může to být například možnost vyzkoušet si různé produkty přímo v prodejně. Prodejna k tomu musí být uzpůsobena, což se může jevit jako vyšší počáteční náklad. Nebo dále pojetí tzv. „maloobchodního divadla“, kdy se zákazník stává aktérem. Zajímavé je oslovování zákazníka hostem, čerstvé květiny, prostory k posezení a komunikaci s přáteli, různé show či vyčlenit v maloobchodě prostor pro externího výrobce. Všechny tyto akce mohou vést k vyvolané reakci spotřebitelů (Kotler, 2007:553-554). Je důležité tak v maloobchodě vytvořit prostředí příjemné, zajímavé, čisté a originální. Mohou se však uplatňovat jiné marketingové praktiky a pohledy a pro různé cílové skupiny pak může existovat jiný marketingový plán. Například pro mladé sportovně založené zákazníky by se mělo vytvářet prostředí, živé, vibrující, jedinečné a energické. Nedá se tedy přesně říci, jaké prostředí a jakou atmosféru zvolit. Záleží vždy na daných okolnostech.

Důležité je také rozhodnutí o lokalitě. *„Maloobchod se může nacházet v obchodní čtvrti v centru města, regionálního nákupního města, lokálního nákupního centra,*

nákupní zóny nebo většího obchodu.“ (Kotler, 2007:555). Možností, jaké použít metody pro zjištění optimální lokality pro tento typ maloobchodu, je celá řada. Maloobchodník tak musí zvažovat řadu hledisek a snažit se nezapomenout na svoji cílovou skupinu.

Maloobchodníci by také měli sledovat trendy v maloobchodech a přizpůsobovat se, chtějí-li se udržet na trhu. Kotler zmiňuje rostoucí trend v maloobchodech bez kamenných obchodů. Dále je zde trend spojování maloobchodů do velkých maloobchodů, stále stoupající kvalita produktů ať už hmotných nebo nehmotných. A modernější a modernější technologie (Kotler, 2007:555).

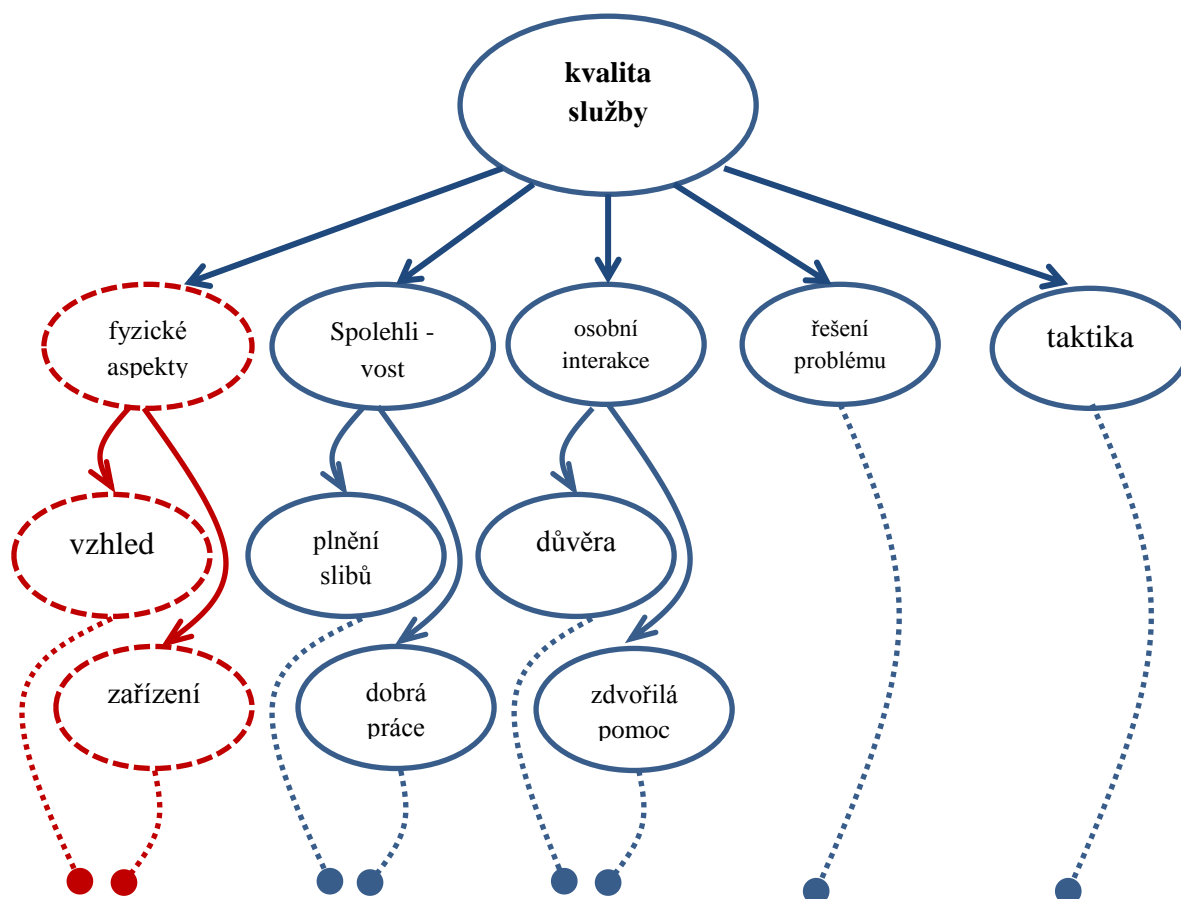
2.2.3 Merchandising

Merchandising funguje jako marketingový nástroj, který se používá v maloobchodních kamenných prodejnách a slouží ke správnému a účelnému vystavování zboží do regálů, výloh apod. Vystavování zboží v prodejnách a jeho logika může značně ovlivnit nákup spotřebitele, proto není zbytečné nenechat věci náhodě a zabývat se tak důkladně tímto marketingovým nástrojem. Zamazalová uvádí určité zásady, které se týkají vystavování zboží. Je to praktičnost, estetičnost, zachování přehlednosti a orientace v prodejně, logika následnosti sortimentu a jeho seskupování a systematickosti uspořádání zboží v regále (Zamazalová, 2010:380).

2.2.4 Hodnocení maloobchodu z pohledu zákazníka

Dabholkarovu stupnici hodnocení služeb v maloobchodu, už jsme se zabývali. Nyní se zaměříme jen na oblast týkající se kamenného maloobchodu pomocí metody RSQS.

Obrázek 6 – Model RSQS



Zdroj: Dabholkar (1996:6)

Z pohledu Dabholkara (1996:6-7) se při hodnocení maloobchodu zabýváme fyzickými prvky. To jsou tedy ty prvky, které zákazníka a jeho chování, ovlivňují v maloobchodě. Mezi fyzické prvky či aspekty podle Dabholkara patří vzhled a zařízení. Sám autor tvrdí, že tyto prvky hrají důležitou roli v nákupním rozhodování spotřebitele. Tedy, že spotřebitele ve značné míře ovlivňují. Vzhled se nemusí týkat čistě jen maloobchodu, může se týkat i personálu. Důležitým podprvkem je tzv. layout prodejny. Tento pojem chápeme jako rozložení či rozvržení prodejny. Kromě vzhledu celkového, tak zákazníci hodnotí i zařízení obchodu a vzhled jednotlivých zařízení. A samozřejmě sledují, jak je jim celkový nákup pohodlný díky zařízení v maloobchodě. Hodnotí také, jak je zařízení v daném maloobchodě praktické.

Je jasné, že zákazníka ovlivňuje celá řada podfaktorů. Pod vzhled bychom mohli zařadit i nápisy (velikost, text, barva apod.) a jiné materiály a prvky, které se týkají estetiky a vybavení prodejny. A další prvky, které jsem zmiňoval s Kotlerem (2007) i Zamazalovou (2010). Určitě bychom sem mohli zařadit prvky jako. Bitner (1992:57-71)

dodává osobní výrobky v prodejně, kvalita vzduchu a další různé symboly nebo artefakty v prodejně.

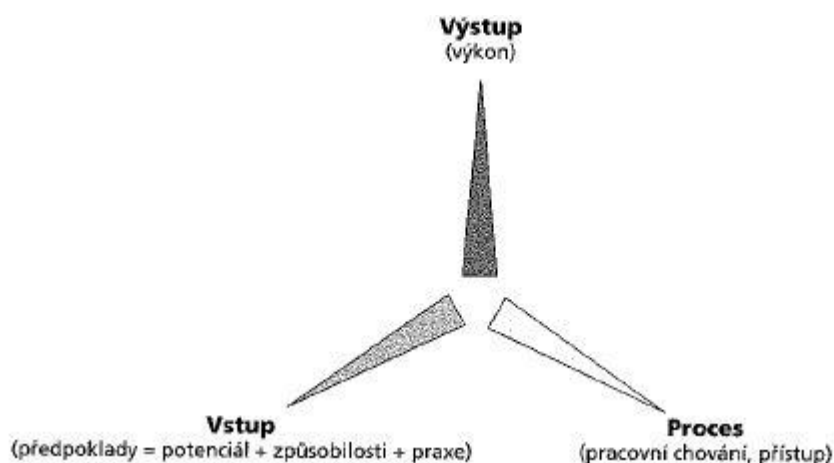
2.3 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníků, tedy hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců během práce, je pro každou společnost důležité. Každý zaměstnavatel má na pracovníka nějaké nároky. Očekává tedy určitý pracovní výkon zaměstnance. Neshoduje-li se tak očekávání výkonu pracovníka a jeho reálný výkon, nejsou ve společnosti efektivně využity výrobní faktory. O hodnocení pracovníků se stará personální oddělení, kde velké slovo v samotném hodnocení má personální marketing. A personálním marketingem se zabývá řízení lidských zdrojů.

Hodnocení pracovníků slouží také ke stanovení výše odměňování, poskytuje také vedení společnosti cenné informace o pracovním výkonu zaměstnance během práce, o vnímání práce pracovníkem, o úsilí, které vynakládá během práce, o jeho současných i budoucích potřebách. Slouží také k poskytování zpětné vazby pracovníkovi, aby věděl, jak si v práci vede, jakých výkonů z pohledu managementu dosahuje. Hodnocení pracovníků je důležitá činnost, na kterou by podnik neměl zapomínat.

Hroník uvádí 3 základní oblasti, které by se měly u pracovníků hodnotit.

Obrázek 7 – Oblasti hodnocení



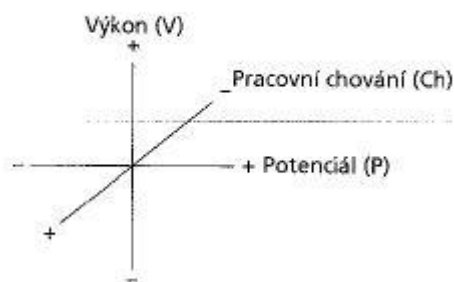
Zdroj: Horník (2006:20)

Společnosti se nejčastěji při výběru pracovníka zaměřují na jeho vstupy. Pod vstupy bychom si mohli představit zkušenosti, se kterými pracovník přichází. Teoretické i

praktické znalosti, tedy kompetence. A při samotném hodnocení se poté společnosti zaměřují už jen na výstupy, tedy například na počet prodaných kusů tohoto a jiného zboží daným pracovníkem. Na samotný proces pracovníka během práce už se tak často nezaměřují.

Pro správné hodnocení, podle těchto těchto oblastí, musíme sestrojít trojrozměrný graf s osami x,y,z. Na každou osu nanese oblast, kterou měříme, a graf nám potom poskytne reálné údaje o hodnocení pracovníka, dá nám tedy, jak uvádí Hroník, určitou typologii pracovníka.

Obrázek 8 – Trojrozměrný graf v oblasti hodnocení pracovníků



Zdroj: Hroník (2006:22)

Na hodnocení pracovníků existuje několik pohledů. Hroník zmiňuje například pohled na hodnocení podle Lee Laccoccy nebo podle Jacka Welche. Každý pohled je dosti specifický a přináší řadu metod a způsobů, jak se dají pracovníci hodnotit. Existují metody náročné i metody méně náročné.

Okrajově zmíníme některé modely hodnocení pracovníků a blíže se zaměříme na to, co je pro tuto diplomovou práci podstatné.

Jako první model sloužící k hodnocení pracovníků je zmiňovaný kompetenční model. Kompetence je určitá způsobilost a kompetenční model se zabývá měřením té způsobilosti. Hroník také zmiňuje typologii kompetencí, definuje kompetence a ukazuje praktické použití tohoto modelu.

Dále Hroník (2006:41) zmiňuje prodejní kompetence. To je způsobilost, se kterou se můžeme dostat do styku v maloobchodě. Model prodejních kompetencí se skládá ze

šesti oblastí. Jsou to oblasti identifikace, zvládání stížností, prezentace sama sebe, tah na bránu, odolnost a budování vztahu. Nyní si jednotlivé oblasti blíže přiblížíme.

- Identifikace spočívá v důvěře. Když zákazník přichází do maloobchodu, tak ať už značka nebo korporátní design obecně zákazníka vymezuje ve vztahu k nějaké společnosti nebo i kvalitě. Je tedy důležitá identifikace i z pohledu pracovníka. Pracovník tak může mít specifický oděv, rukavičky apod. Je to určitá souhra mezi tím, co obchodník prodává a důvěrou.

- Zvládání námitek je snadno naučitelný postup, jak se bránit nebo jak bránit produkt, který prodáváme před případnými problémy. Tato kompetence vede spíše k rétorickým dovednostem, dovednostem mentálním a psychologickým.

- Prezentace sama sebe spočívá v prezentování se během celého prodeje. Ovšem, jak Horník uvádí, největší váhu má v prvotních fázích prodejního chování.

- Tah na bránu je snaha o uspokojení cíle. Cílem může být například prodat daný hmotný nebo nehmotný produkt. Je to komplikovaná část celého prodejního chování pracovníka.

- Odolnost spočívá v odolání v případě odmítnutí koupi zákazníkem.

- Poslední oblastí je budování vztahu. Budování vztahu je důležitá oblast. Horník dokonce uvádí: „Říká se, že se prodává především vztah.“ (Horník, 2006:41)

Různé kultury obývající tuto planetu nám dokazují i různé prodejní chování. V některých kulturách vás při příchodu do maloobchodu zavalí falešnou láskou a zájmem. Řečnický vás opijí lichotkami a nabídnou kvalitní pochutinu či likér. Velký důraz si tedy kladou na prezentování sama sebe. Ovšem ve fázi „tah na bránu“ zaútočí a nedají se lehce odbýt. Často ztroskotávají na odolnosti. Tunis či Turecko mohou být příkladnou ukázkou takovéhoto postupu při prodeji. Naopak v některých zemích je tomu jinak. Země Latinské Ameriky mají odolnost dobrou, prezentace sama sebe je také dobrým příkladem. Naopak fáze tah na bránu někdy lehce pokulhá. Jednotlivé fáze mohou být ovlivněné celou řadou faktorů. A to jak vnitřními, tak vnějšími. Někdy tomu chce ekonomicko-sociální situace dané země. Jindy tomu může být nálada či mentální rozpoložení pracovníka.

Existují čtyři základní jednotky měření. Hroník uvádí, že to jsou kvantita, náklady, kvalita a čas. A jako hodnotící stupnici uvádí, že existuje neverbální hodnotící stupnice, verbální hodnotící stupnice a kombinovaná hodnotící stupnice. Dále uvádí i metody komparativního hodnocení jako jsou metoda párového srovnávání, metoda nucené distribuce, metoda 20-70-10 apod. (Horník, 2006:42-44).

2.3.1 Metody hodnocení pracovníků

Jak už jsem uváděl, autor zde popisuje celou řadu metod. Pro účely této diplomové práce se jimi nebudeme zabývat podrobně. Jako první uvádí matice metod hodnocení.

Jedná se o matici, ve které se dá rozlišovat podle časového horizontu. Tedy podle časového intervalu, ke kterému se hodnocení vztahuje. Můžeme tak rozlišit mezi minulostí, přítomností a budoucností. A dále podle oblastí, na které se zaměřuje. Tyto oblasti už byly zmiňovány na začátku. Jedná se tedy o oblast vstupů, procesů a výstupů. Vznikne nám tak pole, které vypadá takto:

Tabulka 1 – Tabulka hodnocení pracovníků

	Hodnocení vstupů	Hodnocení procesů	Hodnocení výstupů
metody zaměřené na minulost			
metody zaměřené na přítomnost			
metody zaměřené na budoucnost			

Zdroj: Horník (2006:54)

Horník také zmiňuje, co se v daném políčku sleduje, jaké se používají metody, jednotky apod. My se ovšem podíváme jen na metody zaměřené na přítomnost, na hodnocení výstupů a hodnocení procesů.

Metody, které jsou zaměřené na přítomnost a hodnotí proces, mohou být například sociogram a 360° zpětná vazba. Metody, stejného časového horizontu hodnotící výstup, mohou být mystery shopping nebo metody pozorování.

2.3.1.1 360° zpětná vazba

Tato metoda hodnocení pracovníků nespadá zcela úplně do cílů této diplomové práce. Částečně totiž spočívá v hodnocení pracovníka jinými osobami, než jsou

zákazníci. Je dobré ji však zmínit, protože i zákazníci mají na hodnocení vliv. Metoda tedy spočívá v tom, že pracovníka hodnotí více lidí najednou. A to jsou lidé, se kterými pracovník navazuje různé pracovní vztahy. Hodnotí ho tak nadřízený, kolega, podřízený, dodavatel a pro nás nejcennější, zákazník (Horník, 2006:33). Každá z těchto osob má na pracovníka různý pohled, navazovali s ním během práce různé pracovní vztahy, a proto je hodnocení efektivní a reálné. Pracovník je pozorován během procesu, ať už tedy v kanceláři nebo, v našem případě, během prodeje. Do systému hodnocení může spadat velký počet respondentů, musejí však patřit do jedné ze skupin. Může tak například pracovníka hodnotit více zákazníků, než jen jeden. Hodnocený pak zpětnou vazbu dostane buď zcela anonymní anebo odkrytou. Běžnou formou, jak uvádí Kubeš, jsou dotazníky. Kubeš také popisuje metodu hodnocení 360° zpětná vazba, jako metodou, která se více pojí s hodnocením manažerských postů. K hodnocení touto metodou ze strany zákazníků, dochází jenom tehdy, pokud s nimi manažer přichází do styku. Hodí se tak spíše na hodnocení vedoucích pozic, ale pro běžné pracovníky v maloobchodě nikoliv (Kubeš, 2008:10-15). A pokud už jsou zákazníci do procesu hodnocení touto metodou zapojeni, tak častěji jsou zapojeni interní zákazníci, nežli ti externí (Kubeš, 2008:22).

2.3.1.2 Sociogram

Sociogram je metoda podobná metodě 360° zpětná vazba. „*Zatímco 360° zpětná vazba má v centru pozornosti jednotlivce a jeho hodnocení druhými, u sociogramu jsou sledovány vzájemné vazby.*“ (Horník, 2006:69) U sociogramu už slovo nedostávají zákazníci, tudíž tato metoda pro diplomovou práci není přínosem.

Dále bychom se měli zabývat z hlediska časového horizontu časem přítomným a výstupem. Zde se používají, jak již bylo řečeno, metody mystery shopping nebo metody pozorování. Těmto metodám se budeme podrobně věnovat v kapitole marketingového výzkumu.

2.3.1.3 Hodnocení pracovníků maloobchodu z pohledu zákazníka

V této podkapitole se zaměřím na hodnocení pracovníka z pohledu zákazníka. Tento druh hodnocení už jsem zmiňoval v podkapitole výše, nicméně nebylo blíže specifikováno, co zákazník na pracovníkovi maloobchodu hodnotí. Z hlediska hodnocení zákazníků je toto hodnocení důležité. Pracovník se tak může mezi nadřízenými chovat jedním způsobem, volit určitou slovní zásobu, vykazovat určité

rysy chování, ale před zákazníkem může být jeho chování a mluva zcela odlišná. Proto je důležitým přínosem hodnotit pracovníka i z pohledu zákazníka.

Mezi zákazníkem a pracovníkem vzniká vztah během prodeje. Dochází tak k vzájemné interakci, která je podpořena vzájemnou komunikací mezi pracovníkem a zákazníkem. Tato interakce může být pojímána jako určitá služba, kterou pracovník vykonává pro zákazníka.

Vztahem mezi zákazníkem a pracovníkem a maloobchodní prodejnou se zabýval i M.J. Bitner. Bitner uvádí, že zákazníka i pracovníka ovlivňují psychologické oblasti a to poznávací, emoční a psychologické. Tyto oblasti v psychologii osobnosti ovlivňují obě osoby stejně. Do těchto faktorů bychom mohli zařadit například náladu, bolest, komfort, duševní zdraví, pohyblivost, postoj, víru apod. Ty tedy ovlivňují jak zákazníka, tak pracovníka. Pracovníka dále ovlivňují ještě další faktory, které zákazníka neovlivňují. Je to například v jaké pracuje pobočce (jméno, velikost, proslulost, důležitost), jaký má pracovní závazek, jaký úkol má splnit apod. (Bitner, 1992:60).

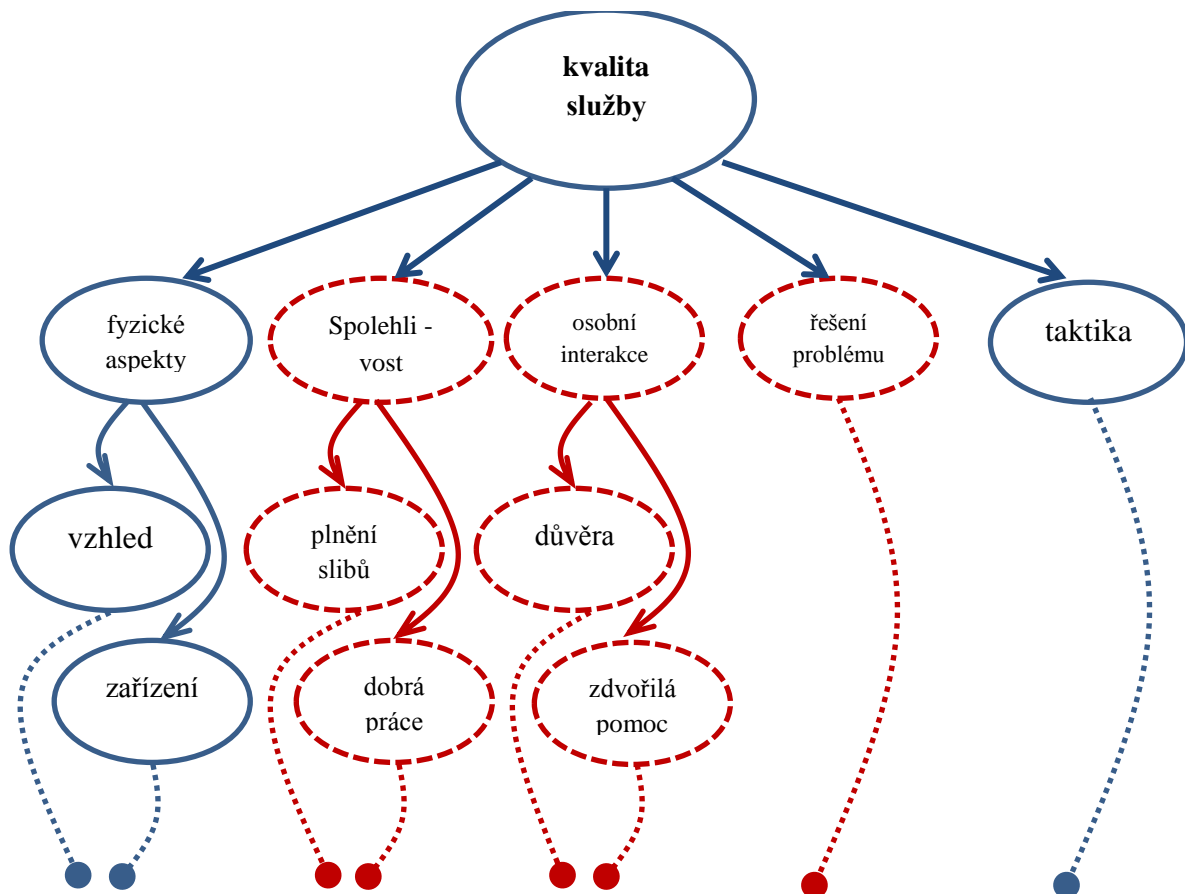
Vztah mezi zákazníkem a pracovníkem je důležitý. Správně vyškolený pracovník by tak mohl od zákazníka získat cenné informace, které by využil ve prospěch společnosti a samozřejmě i ve prospěch zákazníka. Je třeba umět analyzovat určité situace v chování zákazníka, poznávat kontinuálně jeho potřeby a přání apod. Mary Jo Bitner ve svém jiném vědeckém článku také jasně poukazuje na to, že zákazník je kromě kvality produktů, které jsou mu prodávány, výrazně ovlivněn i chováním zaměstnance. Sám Bitner (1994:95) uvádí, jak je důležité hodnotit pracovníky právě i z pohledu zákazníka. A jak často dochází k nesouladu dvou pohledů na pracovníka a jeho pracovního nasazení. Management společnosti tak má jiný pohled na problematiku než sám zákazník. Myslíme si, že by obchodníci měli kontakt mezi zákazníkem a pracovníkem vidět jako klíčovou příležitost než jen jako samotný nákup.

Zákazník při nákupu v maloobchodě považuje určité prvky chování, vystupování a prezentování se pracovníka za důležité. Některé prvky se kombinují s jinými, protože je jasné, že zákazník vnímá službu jako komplex prvků. Pokusíme se však nyní přiblížit na modelu RSQS, které prvky zákazník sleduje na pracovníkovi. Tedy ty prvky, které prvky by ho mohly ovlivnit.

Jsou to kategorie spolehlivost, osobní interakce a kategorie řešení problému. Vidíme tedy, že v tomto hodnocení se dají použít téměř všechny kategorie z celkového

hodnocení služeb v maloobchodě podle modelu RSQS. Můžeme si to demonstrovat na zmíněném grafu.

Obrázek 9 – Model RSQS



Zdroj: Dabholkar (1996:6)

Spolehlivost je důležitá kategorie. Spolehlivost znamená situaci, kdy je pracovník schopen dostát svých závazků. Tedy pokud například slíbí zákazníkovi, že zboží bude připraveno na servisním středisku ve čtvrtek odpoledne, tak to tak doopravdy musí být. Jinak bude zákazník považovat nejen pracovníka, ale i celý maloobchod, popřípadě celou společnost jako nespolehlivou. Spolehlivost tak výrazně ovlivňuje zákaznicko rozhodování. Pod spolehlivost patří tedy plnění slibů a odvádění dobré práce.

Osobní interakce je podstatným prvkem k vytváření obchodního vztahu mezi zákazníkem a pracovníkem. Osobní interakce je důležitý faktor. Do osobní interakce

patří dva podprvky a to dodaná důvěra a zdvořilá pomoc. Pokud spolu zákazník a pracovník komunikují, dochází tak k výměně názorů, poskytování informací apod. Pracovník by měl být v komunikaci vždy proaktivní. Také je důležité jaké informace zákazníkovi poskytuje. Zákon například jasně stanovuje, že prodávající musí plnit informační povinnost k zákazníkovi. Nesmí spotřebitele svými informacemi klamat ani uvádět v omyl. Jednoduše řečeno, prodávající nesmí používat klamavé ani agresivní obchodní praktiky (Srbová, 2011:37-50). Informace, které zákazníkovi podává, by měly být kvalitní. Pro zákazníka je důležité nejen jaké informace dostane, ale také jakým způsobem je dostane. Proto je osobní interakce důležitým ukazatelem pro celkové hodnocení pracovníků.

Dodaná důvěra je ve své podstatě na principu navození klidu, jistoty a pocitu důvěry, kterou prodávající svým chováním navodí zákazníkovi. Zákazník se musí cítit dobře a nepochybovat o svém nákupu v daném maloobchodě. Zdvořilá pomoc opět souvisí s proaktivním chováním pracovníka vůči zákazníkovi. Personál by tak měl být přátelský a schopný okamžité a plné pomoci zákazníkovi.

U osobní interakce, která je důležitým faktorem pro hodnocení pracovníka, jsou samozřejmě důležité i jiné podfaktory. Pracovník by měl být nejen slušně oblečen, ale i čistě oblečen. Neměl by také odpudivě páchnout. Měl by jeho celkový vzhled působit příjemně a čistě. Richard Hammond specifikuje, jak by správně měl pracovník komunikovat se zákazníky. Udává způsoby komunikace pomocí konkrétních otázek a popisuje důležitost komunikace se zákazníky (Hammond, 2012:2-35).

U prvku řešení problémů se Dabholkar zabývá situací, kdy nastane nějaký problém a je třeba ho řešit. V momentě, kdy nastane určitá komplikace, tak zákazník hodnotí, jak je pracovník ochotný, zručný a připravený problém řešit. Často se tak děje při reklamaci zboží. V tomto okamžiku se zákazník dostává do blízkého kontaktu s pracovníkem a interakce tam může sílit. Zákazníci jsou při řešení problémů často velmi citliví na úroveň kvality u pracovníků. Proto je důležité tento prvek oddělit od ostatních a hodnotit ho samostatně. Pracovníci by tak měli být co nejvíce ochotní a nápomocní zákazníkům při vyřizování nejen reklamací, ale i jakýchkoliv jiných stížností apod. (Dabholkar, 1996:7).

Myslím si, že výčet těchto faktorů, které mohou ovlivnit zákazníka při interakci s pracovníkem maloobchodní prodejny a mohou tak ovlivnit jeho pohled na celkovou

kvalitu služby, není vyčerpávající. Zákazník na základě těchto faktorů hodnotí pracovníka, a následně tedy i celkovou kvalitu služby, kterou mu zákazník poskytl v maloobchodě.

2.4 Marketingový výzkum

V kapitole hodnocení pracovníků jsme narazili na marketingový výzkum. Proto je třeba si jej blíže přiblížit. Jedna z klíčových metod sběru informací nejen o kvalitách služeb a spokojenosti zákazníků, je marketingový výzkum. Dobře provedený marketingový výzkum přinese cenná data, v našem případě o kvalitách maloobchodní služeb, a to bychom mohli v dnešní společnosti považovat za klíč k úspěchu. Kotler ve své knize *Moderní marketing* (2007) říká, že dnes není problém, že by byl nedostatek informací, ale naopak, že je informací až moc a díky tomu vzniká tzv. data smog, tedy že problém představuje vyznat se v takovém množství informací, které přinášejí moderní technologie (Kotler, 2007b:399).

„Definujeme marketingový výzkum jako systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se firma ocitla.“ (Kotler, 2007:140).

„Marketingový výzkum spočívá ve specifikaci, shromažďování, analýze a interpretaci informací, které slouží jako podklad pro rozhodování v procesu marketingového řízení.“ (Zbořil, 1998:7).

2.4.1 Klasifikace marketingového výzkumu

Marketingový výzkum se dá klasifikovat z několika hledisek. Asi mezi nejznámější a nejpoužívanější rozlišení patří členění na primární a sekundární výzkum. Zde primární výzkum zahrnuje zjištění potřebných informací vlastní cestou, vlastními silami. Kdežto sekundární výzkum bychom mohli charakterizovat jako dodatečný výzkum z již zjištěných informací. Výzkumníci často začínají výzkumem právě sekundárních dat, protože výzkum je levnější. Pokud nenajdou potřebné výsledky, pustí se do primárního výzkumu (Kotler, 2007:143). Další členění marketingového výzkumu, které už Kotler neuvádí, je na základní marketingový výzkum, který se někdy také nazývá badatelský, a aplikovaný marketingový výzkum. Jiné členění marketingového výzkumu je z hlediska metodologie. Z tohoto hlediska můžeme členit marketingový výzkum na deskriptivní, nazýván také jako popisný, diagnostický (kauzální) a prognostický. Asi nejvýznamnější

členění marketingového výzkumu je na kvantitativní a kvalitativní výzkum (Foret, 2003:13-16).

V literatuře se však objevují celé plejády různých teorií a pohledů na marketingový výzkum. Různí autoři zastupují různé pohledy. Shodují se však, že marketingový výzkum doplňují další vědní disciplíny, jako je psychologie, lingvistika apod. Dále se shodují, že se v marketingovém výzkumu často používají různá mechanická zařízení jako například: galvanometry, tachistoskop a jiné podobné zařízení či snímače (Kotler, 2007:148). Také se shodují v tom, že správný marketingový výzkum se skládá ze sběru informací, analýzy informací a zobecnění informací, tedy rozhodování v marketingovém řízení na základě výsledků marketingového výzkumu (Zamazalová, 2010:69). V realizační fázi, fázi více než důležité pro tuto diplomovou práci, sbíráme informace, zpracováváme je, analyzujeme údaje, interpretujeme výsledky a jako poslední etapa je závěrečná zpráva a její prezentace. (Kozel, 2003:70-71). Kotler (2007:14) na proces marketingového výzkumu a jeho jednotlivé etapy nahlíží trochu jinak. Proces nedělí na fáze ani etapy, ale jeho pohled na proces marketingového výzkumu se stává ze šesti kroků. Jako první krok je definování problémů a cílů výzkumu. Druhý krok je vytvoření si plánu výzkumu. Třetí krok je shromáždění informací. Čtvrtým krokem je analyzování informací. V předposledním kroku se prezentují závěry a v posledním se provádějí rozhodnutí.

Pro praktickou část této diplomové práce potřebujeme rozlišit kvalitativní výzkum od kvantitativního. Kvalitativní výzkum se od kvantitativního výzkumu liší zejména tím, jak proniká do motivačních struktur subjektu. Kvantitativní výzkum při testových otázkách tzv. plave na povrchu, kdežto kvalitativní výzkum se snaží projít do hloubky. Tedy u kvantitativního výzkumu narazíme na otázky typu „Co?“, „Kde?“ a „Kdy?“. Naopak u kvalitativního výzkumu bychom se měli snažit proniknout do hloubky a najít tak odpovědi na otázky „Proč?“, „Za jakým účelem?“ nebo „Z jakého důvodu?“ (Zamazalová, 2010:86).

2.4.2 Kvalitativní marketingový výzkum

Kvantitativním marketingovým výzkumem se zabývat nebudeme, nebudeme ho používat v praktické části diplomové práce. Kvalitativní výzkum, jak již bylo řečeno, se zabývá hledáním jiných odpovědí, než je tomu u kvantitativního výzkumu. Formuluje tak jiné otázky, pracuje s jiným vzorkem respondentů a reprezentativnost se číselně

pohybuje v jiných intervalech. I k samotnému výběru respondentů dochází jinými metodami. Nejčastěji jsou respondenti vybíráni na základě jistých parametrů, které splňují. Míra vzdělání či vyškolení personálu, který vede dotazování, je daleko vyšší, než je tomu u kvantitativního výzkumu. Kvalitativní výzkum se zaměřuje na motivy chování jednotlivců při jejich obchodních aktivitách. Snaží se zodpovědět otázky z pohledu příčin jejich jednání. Tento výzkum se často pojí s jinými vědními obory, jako jsou psychologie, sociologie a v menší míře i s psycho-lingvistikou. Sám Roman Kozel tvrdí, že kvalitativní výzkum je někdy označován jako výzkum psychologický. Nicméně je třeba mít na paměti, že výzkum kvalitativní a psychologický není jedno a totéž (Kozel, 2003:125).

„Kvalitativní výzkum nachází využití v oblasti hledání hybných mechanismů trhu, motivů a stimulů kupního chování, kde se výzkum posunuje na půdu psychologie a dalších postupů kvalitativního charakteru.“ (Kozel, 2003:125).

Je tedy poměrně jasné, že velký důraz je právě kladen na tazatele, moderátora, osobu, která výzkum provádí. Dokonce Kotler (2007:145) uvádí, že rozsah kvalitativních technik měření záleží jenom a pouze na moderátorovi. Často se uvádí, že by moderátor měl být psycholog, je to z toho důvodu, že je třeba překonat různé hranice v myšlení respondentů. Každý respondent, jako člověk, je ojedinelý i ve svém myšlení. Charakter přemýšlení a asociování tak nemůže nepřímo řídit nezkušený člověk. Při výběru vzorku je důležité vyloučit jednotlivce, kteří mohou být více zainteresovaní v dané problematice, než je třeba. Mohlo by to tak vést ke zkreslení odpovědí a výsledek by nemusel být validní. U kvalitativního výzkumu více záleží na interpretaci tazatele než u výzkumu kvantitativního. Kvalitativní výzkum může mít nejen spoustu výhod, jako je například hlubší prozkoumání spotřebitelského chování, ale i řadu nevýhod jako například, že vzorky, které nám výzkum poskytne, jsou tak malé, že je nemůžeme vztahovat k populaci (Kotler, 2007:148). Nejčastější metody jsou diskuzní skupiny, individuální hloubkové rozhovory, projektivní techniky nebo mystery shopping. My se budeme věnovat pouze technice mystery shoppingu.

2.4.2.1 Mystery shopping

Mystery shopping je poměrně nová metoda, která se používá v marketingovém výzkumu. Proto sotva najdeme v odborné literatuře souhrnnější pojednání. Podle Wagnerové a kol. (2011:71) je základní výzkumnou metodou mystery shoppingu

metoda pozorování, přesněji řečeno strukturované pozorování. Jedná se o metodu utajeného testování maloobchodních služeb. Zjišťují se a měří se různé prvky z oblasti hodnocení maloobchodu, hodnocení pracovníků a celkového hodnocení kvality služeb formou utajeného potenciálního zákazníka. Výzkumníci se chovají jako potenciální zákazníci. Mají připravený klíč nebo plán, podle kterého se chovají. Sleduje se tak celá řada aspektů v maloobchodě (Kozel, 2003:147). V praxi tak zde vystupuje mystery shopper, tedy výzkumník nebo hodnotitel, který výzkum provádí. Mystery shopper pak testuje daný souhrn aspektů či prvků. Mystery shopping musí být prováděn profesionálně a seriózně. Pokud je tomu tak, jeho výsledky mohou mít daleko větší váhu a zaručit tak vysokou úroveň validity než jiné metody marketingového výzkumu. V takovém případě je výsledek mystery shopper spolehlivý a velice efektivní (Wagnerová, 2008:4-7).

OD roku 2000 jsou na webových stránkách SIMARU standardy, kterých je třeba se držet při používání metody mystery shoppingu. Při této metodě se také musejí dodržovat i zásady ESOMAR týkající se marketingového výzkumu obecně. Existuje také světová organizace mystery shoppingu založená v roce 1998, která se prezentuje pod názvem MSPA, Mystery Shopping Providers Association (1).

Jak uvádí Wagnerová (2008:12-14), hodnotitelé používají záznamová média, na která zaznamenávají výsledky jejich hodnocení. Často to bývají záznamové archy vedené formou dotazníků, kde zapisují, zda se daná aktivita při interakci s pracovníkem nastala a její intenzitu. Hodnotí se nejen subjektivní stránka, ale i objektivní stránka. Hodnotitel sleduje kvalitativní i kvantitativní stránku některých aspektů. Může také provádět záznam pomocí hodnotící stupnice či otevřených otázek. Zaznamenávání je prováděno bezprostředně po výzkumu, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Záznamové archy by měly mít jednotný design a formu pro případnou komparaci. Záznamový arch představím v praktické části diplomové práce.

Pro hodnotitele je důležité se na výzkum řádně připravit. V tomto případě mít připraven rámcový scénář chování, někdy označovaný jako mystery story. Podle interakcí s pracovníkem se pak situace může vyvíjet různým směrem. Hodnotitel by však měl být připravený a schopný improvizace. Je důležité, aby jeho „herecký výkon“ nebyl prozrazen, jak uvádí Wagnerová (2008:16-20).

Mystery shopping má několik forem. Mezi nejznámější patří například Mystery visits, kde se hodnotí obsluha zákazníků na prodejnách, Mystery calling, kdy se testuje obsluha call centra, Mystery delivery, kontrola plnění standardů při doručování zásilek, Mystery flying, specifické hodnocení obsluhy na palubách letadel určité společnosti, Mystery clicks, kdy se hodnotí internetového prodeje a komunikace, Mystery emailing, což je hodnocení emailové komunikace se zákazníky a mnoho dalších. V praktické části se budeme zabývat jen jednou formou mystery shoppingu.

3 Cíl a metodika práce

V kapitole cíl a metodika práce se budeme zabývat nejen cílem a metodikou, ve které detailně popíši postup, jaký jsem zvolil pro naplnění účelů praktické části, ale i stanovenými hypotézami.

3.1 Cíl diplomové práce

Tato diplomová práce má za hlavní cíl posoudit úroveň nabízených služeb ve vybraných maloobchodech při prodeji vybraného sortimentu. Dále jsem zvolil vedlejší cíle. První vedlejší cíl je důkladně zhodnotit kvalitu zvolených maloobchodních služeb ve vybraných maloobchodních jednotkách společností Janeba Time s.r.o. Na základě výsledků z výzkumu poté potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. K dosažení obou cílů jsem postupoval systematicky.

3.2 Metodika diplomové práce

Na základě metodiky diplomové práce můžeme tuto práci rozdělit na několik částí. Základní dělení je na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části se zabývám literární rešerší, kde se snažím pracovat s jednotlivými prameny českých i zahraničních zdrojů a prostudovat tak odbornou literaturu, která se vztahuje k tématu této diplomové práce. V rámci vytvoření přehledného teoretického rámce jsem práci rozdělil na části hodnocení pracovníků, hodnocení informací, hodnocení maloobchodů a hodnocení služeb. Toto dělení pak hraje velkou roli v praktické části této diplomové práce. Na konci teoretické části se stručně věnuji teoretickým východiskům mystery shoppingu a to z toho důvodu, že tento marketingový nástroj je předmětem praktické části, a proto nemůže zůstat opomenut. Teoretická část plynule navazuje na část praktickou.

V praktické části se věnuji vlastnímu výzkumu. Samotná praktická část této diplomové práce je rozdělena na přípravnou fázi výzkumu a realizační. Poté jsou výsledky seskupeny a hodnoceny a následuje fáze vyhodnocení. Po kompletním hodnocení výsledků přichází fáze, kdy podávám návrhy a doporučení právě společnosti Janeba Time s.r.o., pro kterou je výzkum prováděn, na základě zjištění dat z výsledků výzkumu. V této kapitole také zodpovím a okomentuji hypotézy, které jsem si stanovil.

Ve zmíněné přípravné fázi výzkumu budu shromažďovat všechny potřebné materiály pro realizační část výzkumu. Představím tak společnost, pro kterou budu výzkum provádět. Představím také maloobchodní jednotky, kam společnost dodává své zboží.

V kapitole hodnocení se zaměřím na kvalitu poskytovaných zákaznických služeb. Je potřeba se zaměřit na všechny možné aspekty v rámci komplexního pojmání zákaznických služeb, které byly zmíněny v teoretické části této diplomové práce. Zaměřím se tak především na chování, ochotu a celkový přístup pracovníků. Na jejich kvalitu informací, které nám poskytnou o daných produktech. Zaměřím se na to, jakým způsobem se pracovník snaží navázat klientský vztah se zákazníkem. Podrobně budu analyzovat z lingvistického hlediska mluvu pracovníků. Pokusím se interakci vznikající mezi zákazníkem a pracovníkem analyzovat z více pohledů. Vynasnažím se potlačit moje subjektivní pocity a zefektivnit tak samotnou výzkumnou fázi projektu. Kromě hodnocení pracovníků se také zaměřím na hodnocení maloobchodní prodejny. Budu sledovat všechny aspekty, zabývající se hodnocení maloobchodu, zmíněné v teoretické části této diplomové práce, ale i celou řadu dalších. Například tedy organizace na prodejně, prodejní prostředí, vystavení a komunikace zboží/nabídky. Při zaznamenávání hodnocení do archu se pokusím na dané hodnocení hledět i z pohledu komplexnějšího a hodnotit tak zákaznickou službu jako celek. Získám tak několik bodů hodnocení, které pak poslouží ke stanovení výsledků hodnocení.

Jak už bylo řečeno, zvolenou metodou výzkumu je mystery shopping. Samotný mystery shopping a jeho teoretická východiska jsem charakterizoval v teoretické části této diplomové práce. V této kapitole však přiblížím metodický pohled na jeho správné provedení. Zmíním tak podkapitoly mystery story, mystery shopper a záznamový arch.

3.2.1 Mystery story

Abych získal co možná nejobektivnější data, budu v každé prodejně provádět mystery shopping se stejným scénářem. Každá prodejna bude navštívena pouze jednou, z důvodu možného rozeznání mystery shoppera při druhé návštěvě. Celý výzkum bude v maloobchodních jednotkách probíhat každý pátek nebo sobotu v dopoledních hodinách mezi měsíci září 2012 až leden 2013. Mystery story spočívá v tom, že zákazník (mystery shopper), tedy moje osoba, přichází do maloobchodní prodejny z důvodu koupi pánských hodinek. Mystery shopper o hodinkách mnoho informací neví a shání sportovní pánské hodinky. Mystery shopper se při výběru zaměří na značky hodinek právě od společnosti Janeba-time s.r.o. Bude shánět sportovní hodinky přibližně do 7 000 korun českých. Dotazy budou směřovat na možný servis (výměna baterie, poškrábání sklíčka, vypadnutí saturny, uvolnění ručiček, zkrácení tahu apod.) U

sportovních hodinek se také mystery shopper zaměří na vodotěsnost, nastavení chronografu, vysvětlení tachymetru, budík, stopky apod. Otázky tedy budou směřovat na odolnost a funkčnost hodinek. Zaměří se také na automatický strojek, jeho funkčnost, materiál hodinek, výdrž nátahu, promazávání strojeku apod. Důležité jsou také otázky, kde je centrální servis, kdo hodinky dodává, co je to za značku hodinek apod. Při vstupu do prodejny mystery shopper vyčkává, až ho pracovník osloví. Pokud se tak nestane, požádá o pomoc sám. Na závěr mystery shoppingu z maloobchodní jednotky odejde. Produkt si nekoupí a mystery nákup ukončí slovy, že děkuje a že si nákup ještě rozmyslí.

3.2.2 Mystery shopper

Mystery shopper, jako zákazník, bude v maloobchodních jednotkách působit jako neznalec v oboru hodinek, ale ne jako hloupý člověk. Není zaujatý vůči jiným značkám hodinek. Od známých slyšel značky jako Festina, Lotus nebo Candino. Zákazník může přiměřeně působit upovídaným dojmem. Ale celkově působí příjemným dojmem, je upřímný. Doporučení a návrhy na alternativu od pracovníka si rád vyslechne. Nepůsobí moc sebevědomě, je slušný a vychovaný. Během celého výzkumu se mystery shopper chová přirozeně a nevyvolává žádné konfliktní situace. V prodejně se bude pohybovat volně, sám bez doprovodu. Na ruce nebude mít žádné náramkové hodinky.

3.2.3 Záznamový arch

Záznamový arch budu jako mystery shopper vyplňovat ihned po návštěvě prodejny. Budu jej zaznamenávat pravdivě a řádně. Mystery shopper musí samozřejmě záznamový arch a složení otázek dobře znát předem, aby věděl, na co se má v prodejně případně zaměřit. Záznamový arch a jeho otázky byly zvoleny tak, aby co nejlépe vystihovaly míry intenzity naplnění daných kvalit u měřených parametrů. Záznamový arch je rozdělen na čtyři části – hodnocení pracovníků, hodnocení maloobchodu, hodnocení maloobchodních služeb a hodnocení informací. Záznamový arch bude poté elektronicky zpracován nejlépe do 48 hodin. Záznamový arch jsem sestavoval z důležitých aspektů, které se dají hodnotit u pracovníků, u maloobchodů anebo u maloobchodních služeb. Jednotlivými kategoriemi jsem se zabýval v praktické části této diplomové práce. Některé kategorie zmíněny nebyly a jsou tak doplněny na přání společnosti Janeba Time s.r.o. U pracovníků jsem se zaměřil na čistotu oblečení, na způsob pozdravení, na oční kontakt, chování, ochotu, profesionalitu, poskytnuté

informace (tedy i znalosti v oboru a sortimentu) apod. U maloobchodů, jako kamenné prodejny, jsem se zaměřil na hudbu, vůni, prostor v prodejně, čistotu, pořádek. Také způsob umístění hodinek, nasvícení, displeje u hodinek, umístění reklamních letáků, umístění katalogů, barvy v prodejně, dekorace apod. Co se týká hodnocení maloobchodních služeb, tak zde jsem se zaměřil na servisní služby, reklamační služby, celkový pocit při vstupu do prodejny, osobnost pracovníka a například celkový dojem z kvality zboží a služeb.

Samotné hodnocení kvality daných prvků v záznamovém archu probíhalo na základě známek. Škála je pěti stupňová, resp. devíti stupňová. Znamky byly tedy stejné jako ve škole (od 1 až do 5). Byly takto i logicky chápány, tedy že 1 byla známka nejlepší a známka 5 naopak odpovídala nejhorší možné míře dané kvality. Znamka 1 tak může odpovídat slovní výpovědi elativů jednotlivých přídavných jmen nebo příslovcí a to v pozitivním směru. Například „nejlepší“, „nejvyšší“, „velmi dobře“. Toto je zmíněno z toho důvodu, že některé známky neodpovídají jen na otázku jak hodně, ale také jakým způsobem. Pokud je tedy například uvedena známka 4 u prvku Presentace produktu. Je třeba se i uvědomit, že to zahrnuje nejen, jak hodně byl produkt prezentován, ale také způsob, jakým byl produkt prezentován. Znamka 5 tedy odpovídá slovním výpovědím velmi „špatně“, „nejhorší“ anebo například „vůbec“. Všechny tyto elativy v sobě schovávají vysokou míru intenzity negativní vlastnosti. Do škály jsem zařadil i mezistupně. Tedy veškeré možné známky mohli být 1,1-,2,2-,3,3-,4,4- a 5. Samotné známky pak byly ještě barevně podkresleny pro lepší přehlednost jednotlivých kvalit. Nejlepší známce byla přiřazena barva zelená. Nejhorší známce byla přiřazena barva červená. Škála tedy vypadá následovně:

1, 1-	2, 2-	3, 3-	4, 4-	5
-------	-------	-------	-------	---

Toto hodnocení jsem zvolil z mnoha důvodů. Mezi hlavní důvody patří zjednodušení a vysoká vypovídací schopnost. Samotný charakter jednotlivých stupňů je mi, jako studující osobě, blízký. Vztah mezi reálnou hodnocenou kvalitou tak dokážu lépe vyjádřit díky číselné stupnici od jedné do pěti. Samotné mezistupně odpovídají číselné hodnotě +0,5. Tedy že 1- odpovídá 1,5. A například 4- odpovídá 4,5. Hodnocení u jednotlivých prodejen pak bylo harmonizováno tak, abychom mohli jednotlivé prodejny mezi sebou na základě hodnocení porovnávat. Kromě tohoto hodnocení se ve výsledných tabulkách objevuje i slovní hodnocení, ale týká se pouze výjimečných

případů, kdy by škálové hodnocení nedávalo smysl nebo by nemělo vysoký vypovídací charakter. Týká se to tak odpovědí, zda v prodejně hrála hudba. Zde je tedy odpověď zaznamenána slovně jako ano/ne. Další otázka je, zda byla v prodejně cítit nějaká speciální vůně. I zde, stejně jako u hudby, je odpověď uváděna slovně buď ano, nebo ne. A další otázka se zabývala, zda mi pracovník nabídl nějakou speciální službu, které maloobchodní prodejna nabízí. I zde jsem zvolil jako odpověď buď možnost ano anebo možnost ne. Záznamový arch vypadá následovně:

Obrázek 10 – Dotazovací arch

Adresa prodejny			
Datum a čas návštěvy			
HODNOCENÍ PRACOVNÍKŮ	známka	ano/ne	komentář
Prosím uveďte dobu trvání interakce s prodejcem: (v minutách)		ano/ne	
Jméno pracovníka (podle cedulky)		ano/ne	
Věnovali se pracovníci své práci při příchodu do prodejny?		ano/ne	
Zaznamenal personál můj příchod do prodejny?		ano/ne	
Udržoval pokladní oční kontakt během přivítání?		ano/ne	
Byl jsem verbálně a přátelsky pozdraven? (např. "Dobrý den")		ano/ne	
Měl pokladní jmenovku s čitelně uvedeným jménem?		ano/ne	
Byl pokladní oblečen do pracovního oděvu s logem prodejny?		ano/ne	
Byl pracovní oděv čistý?		ano/ne	
Nabídl mi některý z prodejců pomoc dříve než jsem o ni požádal?		ano/ne	
Vyslechl prodejce pozorně moje požadavky?		ano/ne	
Položil prodejce kontrolní otázky, aby rozeznal moji skutečnou potřebu?		ano/ne	
Dovedl mě prodejce ke zboží, případně byl schopen mi ukázat cestu?		ano/ne	
Uvedl prodejce konkrétní produkt pro moji potřebu?		ano/ne	
Uvedl prodejce zároveň alternativní produkt, který by odpovídal mým potřebám?		ano/ne	
Byl prodejce schopen přiměřeně zacházet s mými námitkami a dokázal je vyvrátit?		ano/ne	
Pokusil se prodejce uskutečnit uzavření nákupu?		ano/ne	
Potvrdil mi prodejce, že jsem udělal dobré rozhodnutí a vybral správně?		ano/ne	
Věnoval mi prodejce plnou pozornost?		ano/ne	
Byli jste spokojeni s přístupem prodejce? (prodejce dal najevo zájem Vám)		ano/ne	
Byl prodejce proaktivní v komunikaci?		ano/ne	
Zmínil pracovník nějaké speciální služby, pokud je maloobchod nabízí?		ano/ne	
Chování v případě odmítnutí.		ano/ne	
Rozloučil se pokladní přátelsky? (např. "Nashledanou, hezký den.")		ano/ne	
Byl mi produkt prezentován?		ano/ne	
Množství poskytnutých informací		ano/ne	
Byl prodejce znalý zboží (orientoval se v nabídce, uvedl informace o zboží)?		ano/ne	
Znalost sklíčka		ano/ne	
Znalost strojeku		ano/ne	
Znalost základních vlastností (vodotěsnost, baterie)		ano/ne	
Znalost řemínku		ano/ne	
Uvedl prodejce u každého uvedeného produktu jeho přednosti?		ano/ne	
Motivace ke koupi		ano/ne	
Správnost chování		ano/ne	
Choval se pracovník přátelsky a profesionálně?		ano/ne	
HODNOCENÍ MALOOBCHODU		ano/ne	
Hrála v prodejně hudba?		ano/ne	
Byla v prodejně cítit vůně?		ano/ne	
Byla prodejna čistá?		ano/ne	
Byl v prodejně pořádek?		ano/ne	
Byl v prodejně dostatek místa k pohybu a možnost sezení?		ano/ne	
Byly v prodejně reklamy na nějaké značky hodinek?		ano/ne	
Jak byla prodejna nasvícená?		ano/ne	
Jak bylo vystaveno zboží v prodejně?		ano/ne	
Bylo v prodejně zrcadlo?		ano/ne	
Byly v prodejně katalogy vybraných značek hodinek?		ano/ne	
Byly hodinky vystaveny na displejích?		ano/ne	
V jakém místě byly hodinky vystaveny?		ano/ne	
Jaké barvy se v prodejně vyskytovaly a jaká byla dekorace?		ano/ne	
HODNOCENÍ MALOOBCHODNÍCH SLUŽEB		ano/ne	
Příjemný pocit při vstupu		ano/ne	
Pracovníci přítomni na prodejně		ano/ne	
Osobnost pracovníka		ano/ne	
Dojem z kvality zboží		ano/ne	
Reklama hodinek		ano/ne	
Servis hodinek		ano/ne	
Celkově poskytnuté informace		ano/ne	
Celkové hodnocení s komentářem.			

Zdroj: Vlastní zpracování

3.3 Hypotézy

V kapitole metodika diplomové práce také stanovím hypotézy, jejichž pravdivost či nepravdivost se pokusím zodpovědět na základě výsledků z praktické části této diplomové práce. Stanovuji tyto hypotézy:

H1: Výsledná průměrná hodnoty prvku v oblasti čistoty se bude pohybovat v hodnotě do 1,5 známkových bodů. Tedy, že nepřekročí hodnotu 1,6 známkových bodů.

Myslím si, že pracovníci v úzce specializovaných maloobchodních prodejnách dbají velmi důrazně na čistotu a pořádek a to nejen maloobchodu, ale i sami sebe.

H2: Hodnocené prvky v této kategorii komunikace se zákazníky a ochota spolupracovat či vůbec pracovat se zákazníky bude průměrně horší než 2,5 známkových bodů.

Druhou hypotézou je, že velký problém bude činit komunikace se zákazníky a ochota spolupracovat či vůbec pracovat se zákazníky. Komunikace tedy v obecném slova smyslu. To znamená, že hodnocené prvky v této kategorii budou dosahovat horších průměrných známek. Jako hodnotu pro ověření stanovuji 2,5 známkových bodů.

H3: Celková průměrná známka prvků z kategorie přesvědčení zákazníka, působení na zákazníka a schopnost dovést zákazníka k cíli - tedy k uzavření nákupu, bude průměrně vyšší jak 2,5 známkových bodů.

Další hypotéza bude v podobné oblasti, opět se jedná o komunikace se zákazníkem. Nyní se ovšem zaměřím na přesvědčení zákazníka, působení na zákazníka a schopnost dovést zákazníka k cíli. Myslím si, z vlastních zkušeností, že toto je problematická oblast v České republice. Proto stanovuji, že celková průměrná známka prvků z této kategorie bude vyšší jak 2,5 známkových bodů.

H4: Průměrná známka prvků, týkajících se znalostí ohledně produktů, bude průměrně horší jak 2,5 známkových bodů.

Další hypotéza se týká samotných znalostí ohledně produktů. Tato hypotéza je na základě dotazu společnosti, pro kterou se tento výzkum provádí. Myslím si, že znalosti v oblasti hodinek značky Festina (strojek hodinek, sklíčko, řemínek a vodotěsnost) budou velmi špatné. Proto stanovuji hypotézu, že průměrná známka bude horší jak 2,5 známkových bodů.

H5: "Následující pasáž o rozsahu 1 strana obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

H6: Celkové výsledky v oblasti hodnocení maloobchodu budou lepší než celkové výsledky v oblasti hodnocení pracovníků.

Poslední hypotézou, kterou se budeme zabývat, je hypotéza, že hodnocené prvky v oblasti maloobchodu vyjdou v celkovém hodnocení s lepšími celkovými průměrnými známkami, než tomu bude u hodnocení pracovníků.

4 Praktická část

4.1 Vlastní průzkum a hodnocení výzkumu

Praktická část této diplomové práce je zaměřena na hodnocení kvality maloobchodních služeb ve vybraných maloobchodech. Budu se zabývat analyzováním všech aspektů, které byly popsány v teoretické části. Především jednotlivé aspekty u jednotlivých modelů. Jako metodu, pro hodnocení těchto služeb, využiji metodu mystery shoppingu, které byl věnován dostatek prostoru v teoretické části i metodice. Praktická část tak bude rozdělena na tři podčásti. První bude výzkumná část, která se skládá z přípravné fáze a realizační fáze. V realizační fázi bude představen optimální prototyp prodejny a zákaznických služeb. Ve druhé fázi se zabývám výsledky výzkumu. Výsledky jsou popsány, vysvětleny a okomentovány, nikoliv však hodnoceny. Třetí část této diplomové práce se bude zabývat hodnocení výsledků. Ve čtvrté fázi se zabývám doporučením a návrhy pro společnost Janeba Time s.r.o. a v poslední, páté fázi, se zabývám závěrem.

4.1.1 Přípravná fáze výzkumu

V přípravné fázi výzkumu budu shromažďovat všechny potřebné materiály pro realizační část výzkumu. Představím tak společnost, pro kterou budu výzkum provádět a také maloobchodní jednotky, kam společnost dodává své zboží.

4.1.1.1 Charakteristika společnosti

Společnost, pro kterou budu výzkum provádět, se jmenuje Janeba-time s.r.o. Jedná se o společnost s ručením omezeným, založenou Karlem Janebou, zakladatelskou listinou formou notářského zápisu ze dne 17. 12. 1997 se základním kapitálem 100 000 korun českých. Společnost se zaměřuje na koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje, prodej a na hodinářství. Sídlo společnosti vždy bylo a je ve městě Pardubice. Společnost funguje od svého počátku jako velkoobchod s hodinkami a servisním střediskem v České republice, na Slovensku a v Polsku. Později začala provozovat i síť firemních obchodů ve všech zmíněných zemích. Síť firemních obchodů se objevuje pod názvem Chrono shop nebo Festina shop. Janeba-time s.r.o. se zaměřuje na distribuci a prodej hodinek, které patří pod společnost FESTINA-LOTUS, S.A., která má sídlo v Barceloně, ve Španělsku. Akciová společnost FESTINA-LOTUS, jejíž značka Festina

byla založená ve Švýcarsku roku 1902, má bohatou historii. Společnost byla několikrát prodána a dnes ji vlastní španělský podnikatel Miguel Rodriguez. Společnost postupem času pod svá křídla přibrala několik značek. Dnes tak do celého světa dodává hodinky značky Festina, Lotus, L. Leroy, Joseph Chevalier, Berney-Blondeau, Candino, Jaguar, Calypso a od roku 2004 i luxusní hodinky značky Perrelet, které byly založeny roku 1777 ve Švýcarsku. Majitel Miguel Rodriguez také vlastní tzv. 5H (Holding Hispano Helvetique de Haute Horlogerie) a H1 holding, pod který patří další značky prestižních, především švýcarských firem na výrobu strojků do hodinek. „Následující pasáž o rozsahu 1 strana obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.1.1.2 Maloobchodní jednotky

Společnost Janeba-time, jak jsem již zmínil, má své vlastní firemní obchody. V České republice se jedná se o čtyři úzce specializované maloobchody. Jeden v obchodním centru Afí Palace v Pardubicích, druhý v nákupním centru Palladium v Praze, třetí ve Fashion Areně také v Praze a letos nově otevřený čtvrtý obchod v obchodním centru Černý Most v Praze. Kromě těchto čtyř firemních maloobchodů společnost také dodává své hodinky do 180 úzce specializovaných maloobchodních prodejen v České republice. "Následující pasáž o rozsahu 1 strana obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

Obrázek 11 – Mapa České republiky s vyznačenými maloobchody společnosti Janeba Time s.r.o.



Zdroj: vlastní zpracování

Na mapě jsem znázornil města, kde je nejvíce maloobchodů, kam společnost Janeba-time s.r.o. dodává své značky hodinek. Čísla v kroužku znamenají počet maloobchodů v daném městě.

4.1.2 Realizační fáze výzkumu

Samotnou realizační fázi výzkumu jsem rozdělil do čtyř důležitých podkapitol a to na hodnocení pracovníků, hodnocení maloobchodu, hodnocení informací a hodnocení maloobchodních služeb a to z důvodu lepšího přehlednosti a návaznosti na teoretickou část této diplomové práce. V každé podkapitole se budeme podrobně věnovat výsledkům z mystery shoppingu. Vyhodnocování je tak rozděleno do 4 přehledných tabulek, kde jsou jednotlivé prodejny hodnoceny. Po vyhodnocení záznamové archu byly některé otázky seskupeny, aby nedocházelo ke zbytečnému opakování podobných otázek. Některé otázky byly vynechány, protože bylo zjištěno, že je zbytečné se jimi dále zabývat pro nulovou četnost a také pro nízkou důležitost. Některé otázky byly spojeny a některé nahrazeny pod jednu kategorii. Tato systematizace tak dala vzniknout přehledným tabulkám, které mají vysokou vypovídací hodnotu.

Jednotlivé známky byly uděleny na základě toho, jak se daný zkoumaný prvek odklonil od tzv. abstraktního prototypu. Tento abstraktní prototyp byl vypracován na základě teoretické části této diplomové práce, znalostí a zkušeností autora a doporučením společnosti Janeba Time s.r.o. Z hlediska hodnocení pracovníků by tak prototypní pracovník měl být slušně oblečen do čistého oblečení. Měl by se zákazníkem slušně komunikovat, první pozdravit, rozloučit se, být proaktivní, usmívat se a udržovat oční kontakt, působit na zákazníkovo podvědomí, motivovat zákazníka ke koupi. Měl by být velmi ochotný poskytnout mu veškeré informace, které zákazník požaduje. Chovat se k němu jako k hostu a snažit se působit tak, aby zákazník odešel spokojený a nejlépe znovu přišel uzavřít další nákup. Z hlediska hodnocení maloobchodu, by maloobchod měl být především čistý a prostorný. Zboží v maloobchodě by mělo být vystaveno na viditelném místě způsobem takovým, že jednotlivé modely a kolekce hodinek odpovídají daným displejům. Místo vystavení by mělo být takové, aby si ho zákazník všiml a nečinilo mu to žádné úsilí. Hodinky stejné kolekce různých ročníků by měly být vystaveny pospolu. Vystavení hodinek by nemělo být chaotické, nepěkné a nepříjemné. Měl by se podporovat motiv daných kolekcí formou různých dekorací. Hodinky by měly být označeny platnou cenou. Vitríny a hodinky by měly být čisté a dobře nasvícené. Prodejna by neměla zapáchat a měla by zde hrát příjemná hudba. Co se týká hodnocení informací, tak zde by pracovník měl znát podrobně jak informace o značce Festina, tak informace o jednotlivých modelech, kolekcích apod. Měl by rozumět sklíčku hodinek, strojku, baterii, řemínku, vodotěsnosti, chronografu, automatickému strojku. Pracovník by měl znát nejbližší servisní středisko, autorizovaný servis a webové stránky značky Festina. Pracovník by měl také umět produkt správně prezentovat a znát jeho přednosti. Co se týká maloobchodních služeb, tak zde by měl být zákazník informován o základních věcech jako je ponákupní servis, práva a povinnosti zákazníka nebo reklamace. Zákazník by měl také obdržet v případě zájmu aktuální katalog s danou kolekcí, o kterou se zajímal.

4.1.2.1 Výsledky výzkumu

"Následující pasáž o rozsahu 36 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.2 Hodnocení a porovnávání výsledků

V této kapitole se budeme zabývat hodnocením a porovnáváním výsledků, které jsem získal provedeným výzkumem. Celkem jsem testoval 41 prvků, z nichž čtyři prvky měly individuální slovní hodnocení. Ostatní prvky byly hodnoceny 9 stupňovou škálou známek, jejichž hodnoty odpovídaly českému školnímu systému hodnocení. Prvky jsem rozdělil tematicky do čtyř kategorií. Výzkum vedl nejen ke zhodnocení všech vytyčených prvků společností Janeba Time s.r.o., ale také k vyhodnocení stanovených hypotéz.

4.2.1 Hodnocení pracovníků

Prvním hodnocením, kterým jsem se zabýval, je hodnocení pracovníků. Z výsledků v tabulce 10 vidíme, že největší problém dělal pracovníkům prvek Působení na podvědomí. Ze všech 29 prodejen celkem 14 prodejen dopadlo velmi špatně. Jedná se tedy téměř o polovinu. Každý druhý pracovník v testovaných prodejnách tak vykazoval velmi špatné působení na podvědomí zákazníka. Špatně dopadl také prvek Proaktivnost. Celkem naprosto z pohledu hodnocení selhalo, tedy mělo špatné ohodnocení, 10 prodejen. Stejný počet prodejen, tedy 34,4% z testovaných prodejen, naprosto selhalo i u prvku Nabídnutí pomoci. Tyto dva prvky spolu úzce souvisí a doplňují se. Veliké výkyvy jsem zaznamenal u prvku Pozdrav, rozloučení a oční kontakt. Zde selhalo 27,5% prodejen, tedy celkem 8 prodejen. Nejvíce průměrných známek jsem zaznamenal u prvku Komunikační dovednost. Zde celkem 14 prodejen bylo ohodnoceno průměrnou známkou. Druhý nejvíce průměrný prvek je Profesionalita. Z hlediska profesionality bylo celkem 41,3 % prodejen oceněno průměrnou známkou. Nejvíce nejlepších známek jsem zaznamenal u prvku Čistota oděvu. Zde pouze necelých 7 % prodejen mělo problémy s tímto prvkem. Nyní se podívejme na celkové bodové hodnocení všech měřených prvků u hodnocení pracovníků.

Tabulka 2 – Hodnocení prvků u hodnocení pracovníků průměrem, součtem a mediánem známek.

medián známek	součet známek	průměr známek	hodnocený prvek	pořadí
1,0	38,0	1,3	Čistota oděvu	1.
2,0	64,5	2,2	Pozornost	2.
2,0	65,0	2,2	Ochota	3.
2,5	70,5	2,4	Komunikační dovednosti	
3,0	75,0	2,7	Profesionalita	
2,5	82,5	2,8	Pozdrav, rozloučení, oční kontakt	
3,0	82,5	2,8	Nabídnutí pomoci	
3,0	88,0	3,0	Motivace ke koupi	
3,0	88,0	3,0	Proaktivnost	
3,5	100,0	3,4	Působení na podvědomí	

Zdroj: vlastní zpracování

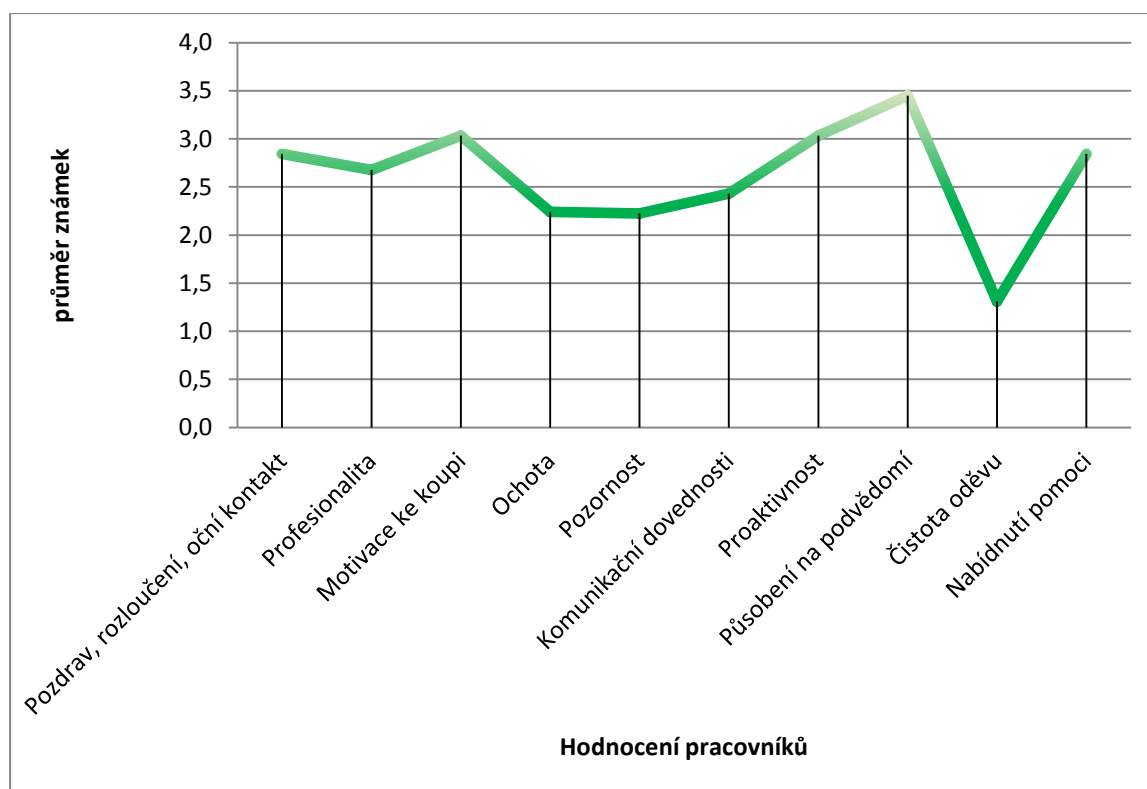
V tabulce 10 můžeme vidět pořadí, podle kterého se umístily jednotlivé hodnocené prvky v této kategorii. Každý prvek byl ohodnocen jednotlivými body. Tyto body odpovídají přidaným známám. V případě, že byla známka s mínusem, byla hodnota převedena na celé číslo s přičtení číselné hodnoty 0,5 tak, aby výsledky byly správné a nebyly zkreslené. Čím menší hodnota při součtu bodů, tím lepších výsledků dosáhl daný prvek. Dále je zde také vidět průměr jednotlivých známek a medián známek. Je tady patrné, že nejlépe se umístila Čistota oděvu, jejíž průměrná známka byla 1,3 a součet známek činil 38,0 bodů. Na druhém místě Pozornost a na třetím Ochota. Pozornost a Ochota zcela jistě patří mezi důležité atributy pracovníkova chování. Na čtvrtém místě se pak umístil prvek Komunikační dovednost. Nejhůře dopadlo Působení na podvědomí s celkovým součtem známek 100,0 a průměrnou známkou 3,4. Dále se pak umístila Proaktivnost s Motivací ke koupi. Tyto výsledky jsou, řekl bych, spíše negativní. Sice se na dobrém místě umístila Ochota a Pozornost, nicméně důležitější je samotný prvek Motivace ke koupi a Proaktivnost. A pokud porovnáme nejlepší a nejhorší místo, tak jistě větší váhu důležitosti nese Působení na podvědomí než Čistota oděvu. Celkové hodnocení za všechny prvky a všechny prodejny pak v této kategorii činí 2,6, což není rozhodně málo. V následujícím obrázku 12 můžeme vidět výsledky z opačného pohledu, tedy z pohledu od nejhoršího po nejlepší a to i barevně rozlišeny. Červená barva představuje výsledky nejhorší, zelená barva pak výsledky nejlepší.

Obrázek 12 – Hodnocení prvků u hodnocení pracovníků součtem známek.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 13 – Hodnocení prvků u hodnocení pracovníků průměrem známek.



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 13 můžeme vidět hodnocení jednotlivých testovaných prvků podle průměru jejich známek. Jasný je zde rozdíl mezi čistotou oděvu a působením na podvědomí. Graf je opět barevně rozlišen.

"Následující pasáž o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.2.2 Hodnocení maloobchodu

Co se týká hodnocení maloobchodů, tak na základě výsledků z výzkumu vidíme, že nejvíc velmi špatných známek bylo u prvku Zrcadlo a stojánek. Zde zcela pochybily 4 prodejny. V hodnocení prodejen jsou výsledky převážně pozitivní. Nejhůře tak dopadly prvky Zrcadlo, stojánek a Displeje hodinek. Podrobněji vidíme výsledné informace v tabulkách a obrázcích.

Tabulka 3 – Hodnocení prvků u hodnocení maloobchodu průměrem, součtem a mediánem známek.

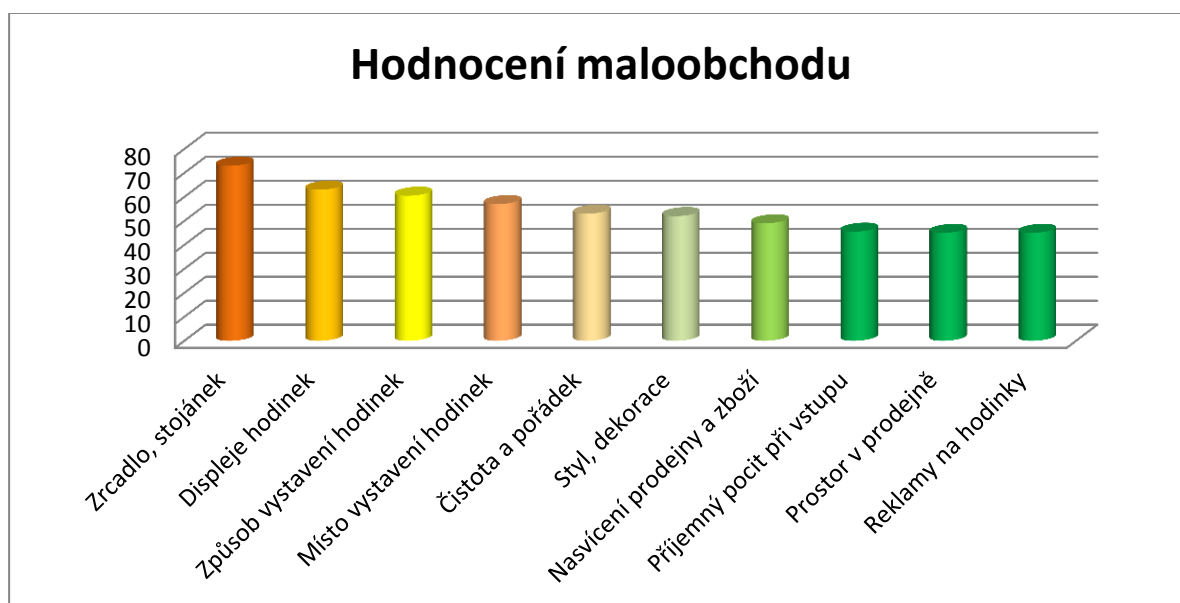
medián známek	součet známek	průměr známek	hodnotící prvek	pořadí
1,0	45,0	1,6	Prostor v prodejně	1.
1,0	45,0	1,6	Reklamy na hodinky	2.
1,5	45,5	1,6	Příjemný pocit při vstupu	3.
1,5	49,0	1,7	Nasvícení prodejny a zboží	
1,5	52,0	1,8	Styl, dekorace	
1,5	53,0	1,8	Čistota a pořádek	
1,5	57,0	2,0	Místo vystavení hodinek	
2,0	60,5	2,1	Způsob vystavení hodinek	
2,0	63,0	2,2	Displeje hodinek	
3,0	73,0	2,5	Zrcadlo, stojánek	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 11 můžeme vidět, že nejlépe se umístily prvky Prostor v prodejně, Reklamy na hodinky a Příjemný pocit při vstupu do prodejny. Prvek Prostor v prodejně má průměrnou známku 1,6 a součet známek 45 bodů. Naopak nejhůře dopadly hodnocené prvky, které jsem již zmiňoval, Zrcadlo, stojánek, Displeje hodinek a Způsob vystavení hodinek. Prvek nejhorší má průměrnou známku 2,5 a součet známek

činí 73,0 bodů. Nemohu tvrdit, že toto hodnocení dopadlo dobře a to z mnoha důvodů. Prvky Prostor v prodejně a Příjemný pocit při vstupu jsou důležitými kvalitami, to zcela jistě, nicméně špatné hodnocení prvku Místo a způsob vystavení hodinek, včetně Displeje hodinek, je to, co bude zákazníka ovlivňovat více ve výběru hodinek než prvek Prostor v prodejně. Trochu mě zklamal výsledek prvku Čistoty a pořádku. Myslím si, že tento prvkem by rozhodně mohl být na jiném, vyšším, pořadí než se nachází. Zrcadlo a stojan jsou prvky také důležitými, ovšem nemyslím si, že by měly významné slovo v nákupním rozhodování zákazníka. Proto mohu tvrdit, že i toto hodnocení nedopadlo zcela dobře. Na druhou stranu nejhorší průměrná známka u hodnocených prvků není tak vysoká jako u jiných hodnocených prvků. Celkové průměrné hodnocení za všechny prvky a všechny prodejny je 1,9. V tabulce 11 můžeme vidět průměrné známky, kterými byly jednotlivé prvky ohodnoceny. Nejhorší průměrná známka je tak 2,5 a to u prvku Zrcadlo, stojánek. Tento prvek má medián 3,0. Naopak nejlépe dopadl Prostor v prodejně, který má spolu s dvěma dalšími prvky stejnou průměrnou známku. Medián tohoto prvku je však 1,0. Medián prvku následujícího, tedy v pořadí druhého, je také 1,0. Na následujícím obrázku můžeme znova vidět jednotlivé hodnocené prvky a jejich umístění. Graf na obrázku nám však umožňuje lépe rozpoznat jednotlivé hodnotové rozdíly mezi prvky. Ani do tabulky 11 ani do obrázku 15 jsem nezahrnul hodnocení dvou výjimečných prvků, které nebyly hodnoceny číselně. Jedná se o prvek Hudba a Vůně. Oba prvky však nehrají rozhodnou roli v nákupním chování zákazníka.

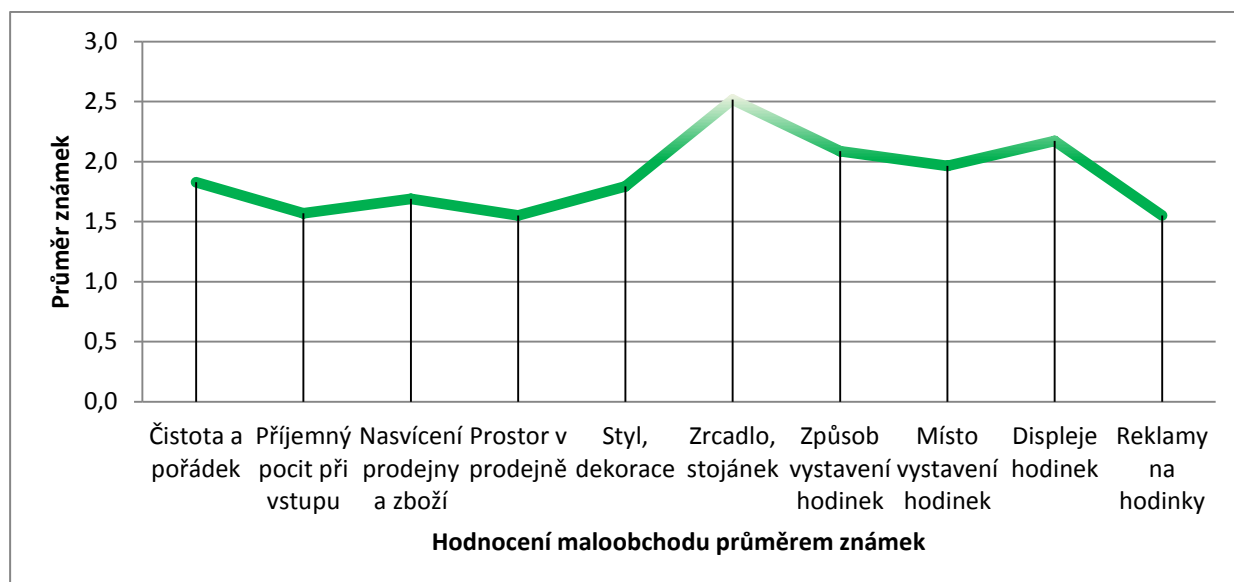
Obrázek 14 – Hodnocení prvků u hodnocení maloobchodu součtem známek.



Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 15 je opět barevně rozdělen, jako tomu bylo u obrázku 12 – Hodnocení pracovníků, pro lepší rozeznání jednotlivých rozdílů.

Obrázek 15 – Hodnocení prvků u hodnocení maloobchodu průměrem známek.



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 16 můžeme vidět hodnocení prvků u hodnocení maloobchodu na základě průměru známek. Obrázek je opět barevně rozložen, tak abychom mohli lépe analyzovat, který prvek má jakou průměrnou známku. Můžeme tak vidět jak se silně vymyká prvek Zrcadlo, stojánek.

"Následující pasáž o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.2.3 Hodnocení informací

Dalšími výsledky, kterými se budeme zabývat, je hodnocení informací. Na základě hodnocení, které jsem udělil jednotlivým maloobchodům, můžeme vidět, že nejvíce velmi špatných známek bylo u prvku Prezentace předností produktů. Zde došlo k nejčastějšímu fatálnímu selhání, tedy ve smyslu, že u tohoto prvku byla nejčastěji udělena nejhorší známka, ze strany pracovníka. Celkem tak selhalo 18 prodejen, což činí 62 % prodejen. Jako druhé nejčastější maximální selhání jsem zaznamenal u prvku

Znalost strojku a baterie. Celkem plně selhalo 14 prodejen. Oba prvky jsou velmi důležité a jejich znalost může být rozhodující v nákupním chování zákazníka. Na druhou stranu jsem nejvíce krát ohodnotil známkou výborně prvek Znalost vodotěsnosti. Zde jsem udělil celkem 33x známku 1 až 1 méně. Podívejme se teď na obrázky a tabulku, z nichž získáme kompletní přehled o hodnocení.

Tabulka 4 - Hodnocení prvků u hodnocení informací průměrem známek, mediánem a součtem známek.

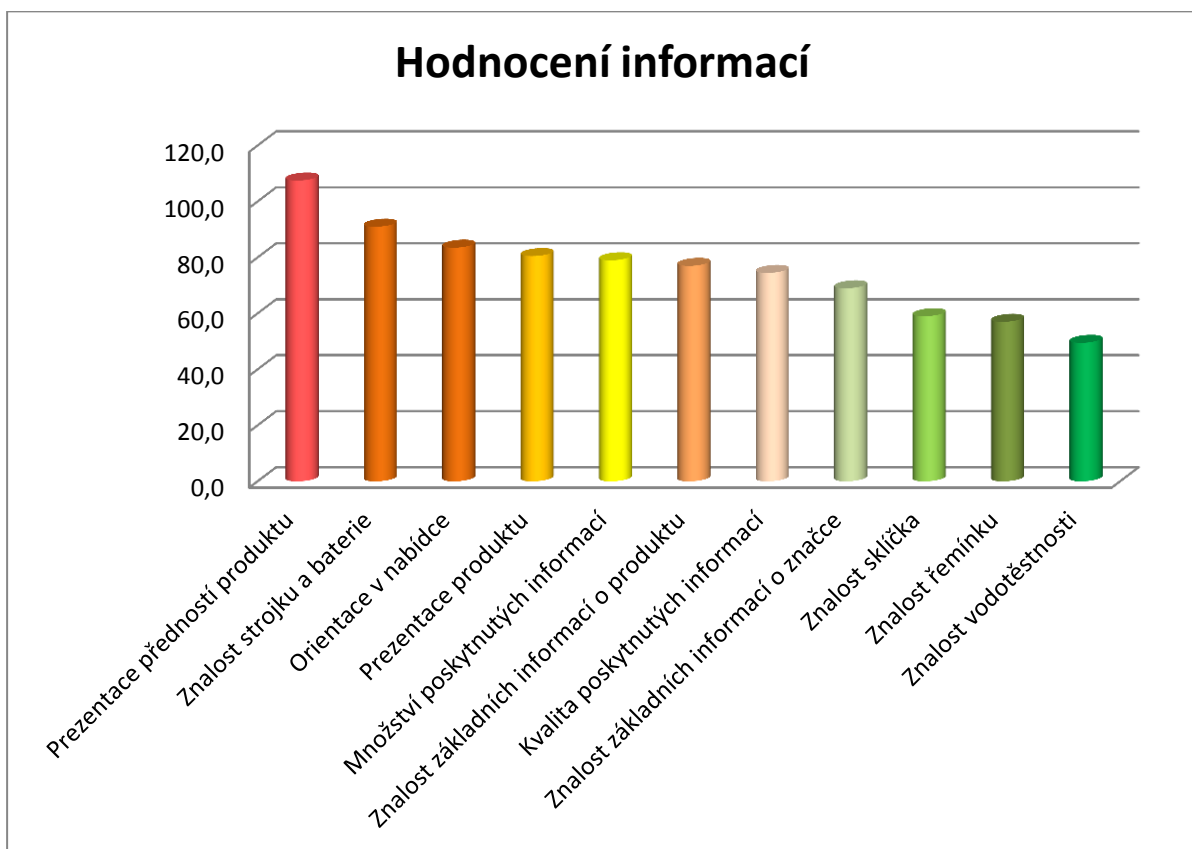
medián známek	součet známek	průměr známek	hodnotící prvek	pořadí
1,5	49,5	1,7	Znalost vodotěsnosti	1.
1,5	57,0	2,0	Znalost řemínku	2.
1,0	59,0	2,0	Znalost sklíčka	3.
2,0	69,0	2,4	Znalost základních informací o značce	
2,5	74,5	2,6	Kvalita poskytnutých informací	
2,0	77,0	2,7	Znalost základních informací o produktu	
3,0	79,0	2,8	Prezentace produktu	
3,0	80,5	2,8	Množství poskytnutých informací	
3,0	83,5	2,9	Orientace v nabídce	
3,0	91,0	3,1	Znalost strojeku a baterie	
4,0	107,5	3,7	Prezentace předností produktu	

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 12 vyčteme, že na první pozici se umístil prvek Znalost vodotěsnosti, tak, jak jsem předpokládal. Znamená to tedy, že znalost tohoto prvku nedělala většině obchodů zásadní problémy. Na druhém místě v celkovém pořadí se umístil prvek Znalost řemínku, na třetím pak Znalost sklíčka. Pokud se podíváme na konec tabulky, vidíme zde prvek Prezentace předností produktu. Tento prvek získal v celkovém součtu známek 107,5 bodů. O necelý 17 bodů méně se umístil prvek Znalost strojeku a baterie. Dále z tabulky vyčteme průměrné známky za jednotlivá hodnocení. Poslední prvek v pořadí má průměrnou známku 3,7 a medián činí 4,0. Předposlední prvek má průměrnou známku 3,1 a medián 3,0. Vidíme tak poměrně velký hodnotový propad, který bude ještě lépe znatelný na obrázku. Pokud bych měl ohodnotit výsledky v této kapitole, tak celková průměrná známka za všechny prodejny a za všechny prvky by byla 2,6. Což bych mohl ohodnotit jako lepší průměr. Pokud se ovšem zaměřím na váhu jednotlivých prvků, tak mě velice zklamal výsledek prvku Orientace v nabídce. Pracovník zná, dle výsledků, základní znalosti o značce, řemínku i sklíčku, ovšem měl by se rozhodně lépe orientovat v nabídce. Velmi špatný je také výsledek znalosti strojeku a baterie. Zákazníci se často na strojek neptají, ale pracovník by měl znát původ

hodinek a strojek, který používají. Potěšila mě pozice prvku Kvalita poskytnutých informací a také základní znalosti o značce. Ty jsou důležité, o to více pro společnost Janeba Time s.r.o., která se snaží dlouhodobě budovat dominantní postavení značky Festina na českém trhu. Průměrná známka 3,7 je zatím nejhorší průměrná známka ze všech hodnocených prvků. Je třeba se zaměřit na posílení znalosti tohoto prvku. Na následujícím obrázku můžeme opět vidět ještě jednou pořadí jednotlivých prvků podle součtu známek. Jsou zde vidět jednotlivé propady mezi hodnotami. Obrázek je opět barevně upraven a to z důvodu lepšího rozeznání jednotlivých hodnot.

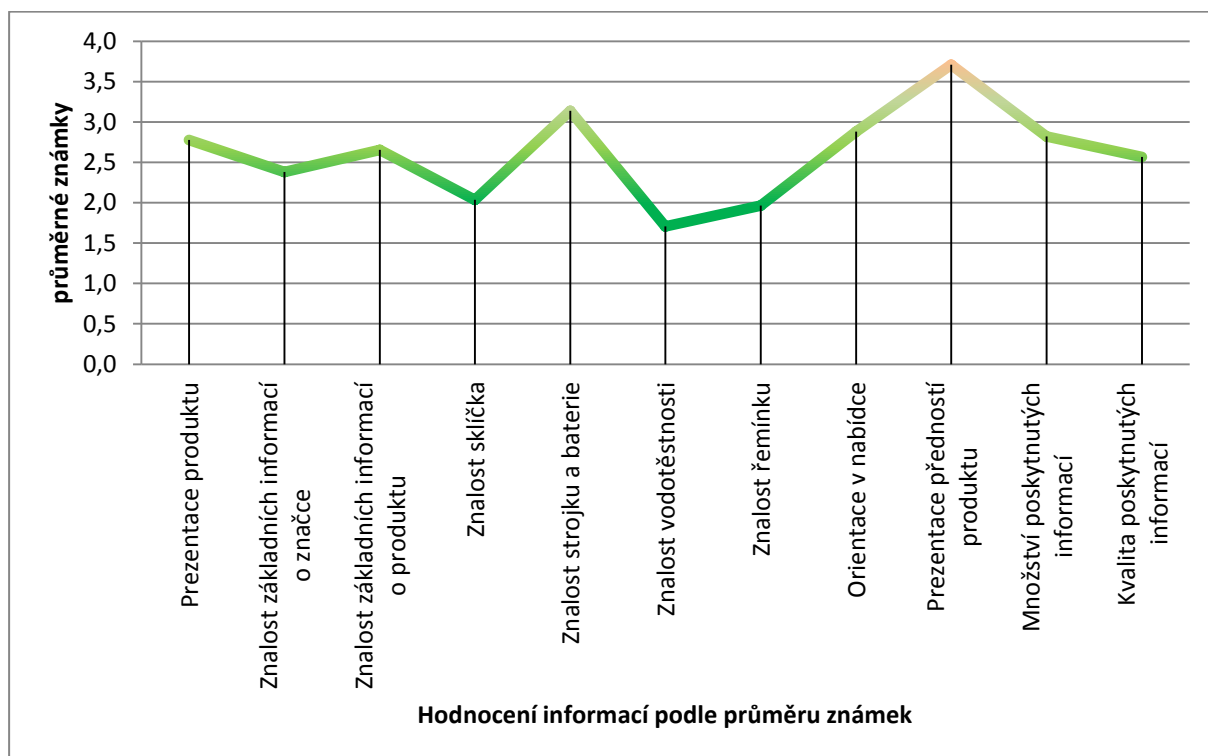
Obrázek 16 – Hodnocení prvků u hodnocení informací podle součtu známek.



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 18, jak již bylo řečeno, můžeme vidět srovnání od nejhoršího hodnoceného prvku až po nejlepší prvek. Tedy resp. od prvku, jehož úspěšné zvládnutí činilo největší problémy, až po prvek, jehož úspěšné zvládnutí probíhalo v pořádku bez větších zaváhání.

Obrázek 17 - Hodnocení prvků u hodnocení informací podle průměru známek.



Zdroj: vlastní zpracování

Na tomto obrázku je možné porovnat jednotlivé průměry známek všech hodnocených prvků v této kapitole. Můžeme tak vidět některé hodnotové posuny mezi jednotlivými prvky. Obrázek je opět barevně rozlišen, aby se daly lépe rozeznat jednotlivé hodnoty a zda se jedná o dobrou průměrnou známku nebo spíše horší. Nyní se podíváme na hodnotící obrázek 20 z hlediska jednotlivých maloobchodů.

"Následující pasáž o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.2.4 Hodnocení služeb

Posledním hodnocením a porovnáváním výsledků, kterým jsem se zabýval, je hodnocení služeb. Pokud se podíváme na jednotlivé známky udělené za jednotlivé prvky u tabulky 13, tak můžeme jasně vidět časté plné pochybení u prvku poskytnutí katalogu. Celkem zde plně selhalo osm prodejců, což tedy rozhodně není málo. Na druhou stranu jsem neudělil ani jednu zhoršenou známku u prvku Reklama hodin. Velmi dobře se také jeví znalost prodejců v oblasti servisu hodin, tedy kde je

centrální servis pro značky hodinek Festina. Nyní se již blíže zaměříme na detailní výsledky hodnocení služeb.

Tabulka 5 - hodnocení prvků u hodnocení služeb součtem, průměrem a mediánem známek.

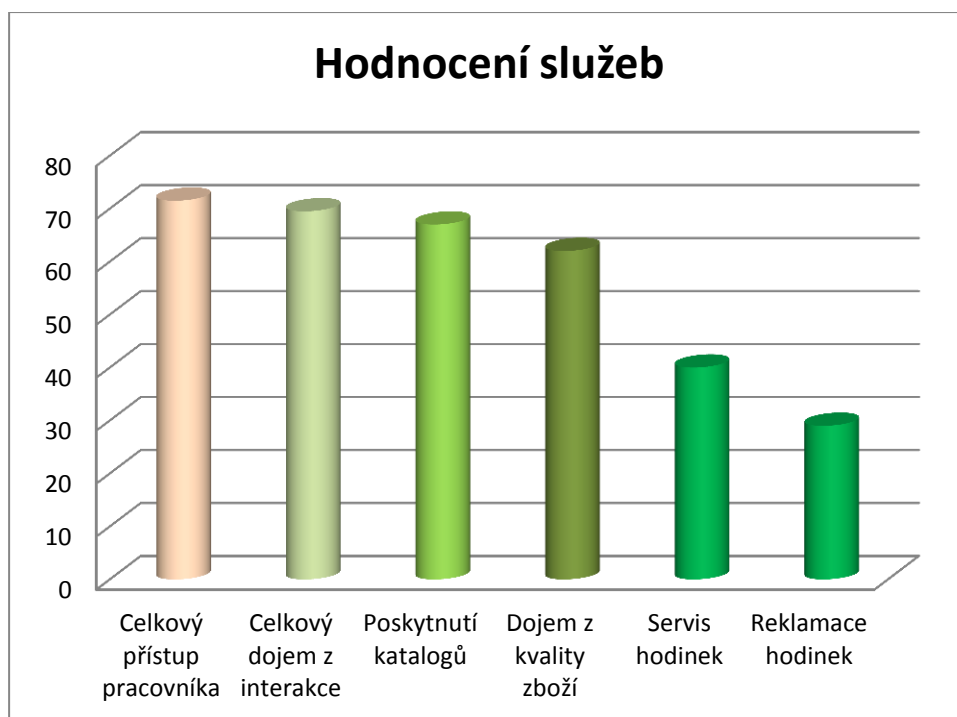
medián známek	průměr známek	součet známek	hodnotící prvek	pořadí
1,0	1,0	29	Reklamace hodinek	1.
1,0	1,4	40	Servis hodinek	2.
2,0	2,1	62	Dojem z kvality zboží	3.
1,0	2,3	67	Poskytnutí katalogů	
2,0	2,5	69,5	Celkový dojem z interakce	
2,3	2,6	71,5	Celkový přístup pracovníka	

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 13 můžeme vidět hodnocení služeb pomocí součtu všech známek, podle průměru známek a mediánu. Jasně nám tak vyplývá celkové pořadí, které získaly jednotlivé prvky v hodnocení především z průměru a součtu známek. Na prvním místě se umístil prvek Reklamace hodinek s čistým průměrem známek 1,0. Na druhém místě pak prvek Servis hodinek s celkovým součtem známek 40 bodů a průměrem 1,4, a na třetím místě Dojem z kvality zboží. Na konci tabulky se umístil prvek Celkový přístup pracovníka se součtem bodů 71,5 a průměrem 2,6, nad ním prvek Celkový dojem z interakce a poslední prvek, který jsem nezmiňoval, je prvek poskytnutí katalogu se součtem 67 a průměrem 2,3, který se umístil na třetím místě zespoda. Toto hodnocení, myslím si, nedopadlo úplně optimálně, na druhou stranu ne ovšem zcela špatně. Celkové průměrné hodnocení za všechny prvky a všechny hodnocené prodejny je 2,0. Je sice dobré, že se na prvním a druhém místě umístily prvky jako Reklamace hodinek a Servis hodinek. Tyto prvky jsou významné, pokud jde o služby maloobchodu. Nicméně negativní výsledky Celkového přístupu pracovníka a interakce z celkového dojmu brzdí celkové dobré ohodnocení tohoto výsledku. Problematické je také Poskytnutí katalogů. Tento prvek by měl být samozřejmostí jako prvek Reklamace hodinek nebo Servis hodinek. Je ovšem pravda, že u hodnocení služeb maloobchodu mají důležitou váhu právě prvky jako je Servis hodinek a Reklamace hodinek. Nyní se podívejme na

jednotlivé obrázky, které hodnocení blíže přiblíží a demonstrují tak i jednotlivé hodnotové rozdíly mezi prvky.

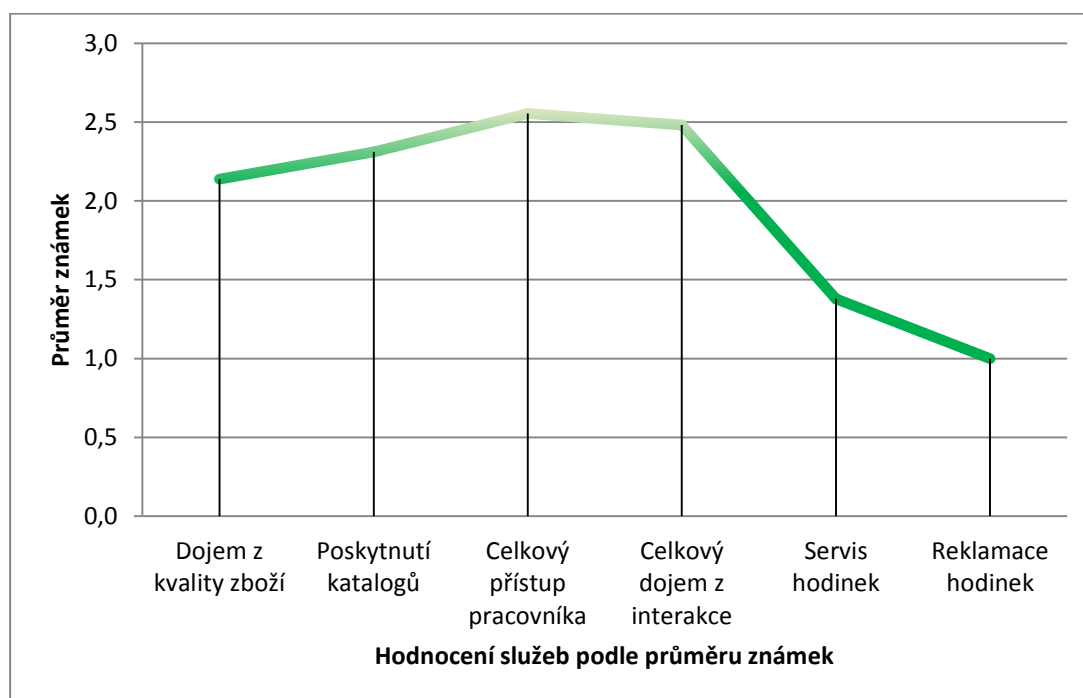
Obrázek 18 - Hodnocení prvků u hodnocení služeb pomocí součtu známek.



Zdroj: vlastní zpracování

Na tomto obrázku můžeme pozorovat jednak celkové hodnocení služeb pomocí metody součtu známek, ale také jednotlivé hodnotové propady mezi sledovanými prvky. Například zde můžeme jasně vidět velký hodnotový odstup prvního a druhého prvku, tedy Reklamace hodinek a Servis hodinek, od ostatních hodnocených prvků. Je vidět, že tyto prvky se vedly v celkovém hodnocení velmi dobře. Na následujícím obrázku, na obrázku 22 hodnocení služeb podle průměru známek, můžeme sledovat průměrné známky jednotlivých prvků a opět rozeznat jednotlivé propady průměrných známek. Obrázek 22 je opět rozlišen graficky pro lepší rozpoznání hodnot.

Obrázek 19 - Hodnocení prvků u hodnocení služeb podle průměru známek.



Zdroj: vlastní zpracování

"Následující pasáž o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.2.5 Celkové hodnocení

V této kapitole se budu stručně zabývat celkovým hodnocením. Nejprve se podíváme na celkové hodnocení měřených prvků. Z důvodu velikosti dat se budeme věnovat pouze hodnocení těch prvků, které dopadly v celkovém hodnocení nejhůře. V tabulce 14 můžeme vidět rozdělení do dvou sloupců podle nejlepších prvků a nejhorších prvků a to z pohledu všech sledovaných prvků.

Tabulka 6 – Celkové hodnocení prvků.

Hodnocené prvky	Průměr známek	Pořadí	Hodnocené prvky	Průměr známek	Pořadí
Prezentace předností	3,71	37.	Reklamace hodinek	1,00	1.
působení na podvědomí	3,45	36.	Čistota oděvu	1,31	2.
Znalost strojek a baterie	3,14	35.	Servis hodinek	1,38	3.
Motivace ke koupi	3,03	34.	Prostor v prodejně	1,55	4.
Proaktivnost	3,03	33.	Reklamy na hodinky	1,55	5.
Orientace v nabídce	2,88	32.	Příjemný pocit při vstupu	1,57	6.
Pozdrav, rozloučení, oční	2,84	31.	Nasvícení prodejny a zboží	1,69	7.
Nabídnutí pomoci	2,84	30.	Znalost vodotěsnosti	1,71	8.
Množství poskytnutých	2,82	29.	Styl, dekorace	1,79	9.
Prezentace produktu	2,78	28.	Čistota a pořádek	1,83	10.
Profesionalita	2,68	27.	Místo vystavení hodinek	1,97	12.
Znalost základních informací o	2,66	26.	Znalost řemínku	1,97	11.
Kvalita poskytnutých	2,57	25.	Znalost sklíčka	2,03	13.
Celkový přístup pracovníka	2,55	24.	Způsob vystavení hodinek	2,09	14.
Zrcadlo, stojánek	2,52	23.	Dojem z kvality zboží	2,14	15.
Celkový dojem z interakce	2,48	22.	Displeje hodinek	2,17	16.
Komunikační dovednosti	2,43	21.	Pozornost	2,22	17.
Znalost základních informací o značce	2,38	20.	Ochota	2,24	18.
			Poskytnutí katalogů	2,31	19.

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce číslo 14 můžeme vidět, že se na nejlepším místě umístil prvek Reklamace hodinek. Na druhém místě se umístil prvek Čistota oděvu. To je velmi dobrý výsledek a je třeba ho stále udržovat na této pozici. Lehce horší pozici měl však prvek Čistoty a pořádku v maloobchodní prodejně. Celkově zaujímá 10. místo s celkovým průměrem 1,83 bodů. Tato pozice rozhodně není špatná, nicméně je třeba zde trochu zapracovat na zlepšení. Protože zlepšení tohoto prvku není nikterak náročné jak časově, tak finančně. Hypotéza, zda pracovníci dbají na čistotu, se mi částečně povedla potvrdit. Průměrné výsledky za celkovou čistotu je 1,57 bodů a já jsem stanovil hodnotu 1,5. Tento výsledek je sice na hraně, ale hodnotu 1,6 nepřekročil. Považuji ho za pozitivní výsledek. Oba prvky týkající se čistoty, se umístily na dobrých celkových pozicích. Na třetím místě se umístil prvek Servis hodinek. Tento prvek by měl v tabulce zaujímat horní pozice. Prvek Servis hodinek na třetím místě není špatná pozice, ovšem prodejny, které mají nižší celkovou průměrnou známku, by měly být důrazně poučeny. Na čtvrtém místě se umístil prvek Prostor v prodejně. Tento prvek naznačuje, že v testovaných prodejnách je poměrně dost prostoru k pohybu. Což je zcela jistě pozitivní výsledek. Na dalším místě je prvek Reklamy na hodinky. Na šestém místě s celkovým průměrem 1,57 se umístil prvek Příjemný pocit při vstupu do prodejny. Tento prvek souvisí i se samotnou čistotou prodejny a mnoha dalšími jinými prvky. Co se týká hypotézy o základních znalostech o hodinkách, z výsledné tabulky, kde jsou vidět celkové průměrné známky za prvky Znalost řemínku, sklíčka, strojku a vodotěsnosti 2,21. Tudiž tuto hypotézu mohu vyvrátit. Výsledek je tak pozitivnější, než jsem si původně myslel. Konkrétně se nejlépe umístil prvek Znalost vodotěsnosti a to na osmém místě s celkovým průměrem 1,71 bodů. Druhý nejlepší je prvek Znalost řemínku, který se umístil na celkovém 11. místě. V těsné blízkosti za ním je prvek Znalost sklíčka, s celkovým průměrem 2,03 se tak umístil na 13. místě. Nejhůře dopadl prvek Znalost strojku a baterie. Tento prvek kazí celkový průměr. Umístil se na 35. pozici s celkovým průměrem 3,14, což je tedy výsledek velmi špatný a je třeba ho výrazně posílit, aby dosáhl lepších pozic v hodnocení. Pokud se podíváme zpátky na celkové hodnocení, tak vidíme, že na poslední pozici je prvek Presentace předností produktu. Na místě předposledním se umístil prvek Působení na podvědomí. Na místě 34. se pak umístil prvek Motivace ke koupi. Spolu s prvkem Komunikační dovednosti, který se umístil na místě 21. s celkovým průměrem 2,43 nebo prvek Celkový přístup pracovníka, který se umístil na pozici 24., patří tyto prvky do kategorie přesvědčovací, tedy do té kategorie prvků, které mají zákazníka dovést k cíli a uskutečnit tak prodej.

Z výsledků můžeme vidět, že tyto prvky dopadly tragicky, nejhůře ze všech hodnocených prvků. Jasně tak vyplývá velký nedostatek v tomto směru. Můžeme se podívat i na jiné prvky, které s nimi úzce souvisí. Jsou to například prvky Proaktivnost nebo Profesionalita, i když samotný prvek Profesionalita se dá zařadit i do jiné kategorie. Prvky se však vzájemně ovlivňují. Oba tyto prvky také dopadly špatně. Do první patnáctky nejlepších prvků se neumístil žádný prvek z této kategorie. Vidím tak silný nedostatek, který je třeba opravit. Na základě těchto výsledků, mohu potvrdit moji hypotézu, kde jsem stanovil, že prvky v kategorii přesvědčování, motivování a pozitivní působení dopadnou špatně. Dopadly však velmi špatně. Tímto výsledkem jsem sám zaskočen. Celkový průměr prvků z této kategorie je 2,98. Další hypotéza se týkala komunikace se zákazníkem, slušnosti a ochoty samotné interakce pracovníka se zákazníkem. U tohoto prvku jsem stanovil hodnotu 2,5. Tedy, že prvek bude větší, než je 2,5. Z výsledků můžeme vidět, že na 30. místě se umístil prvek pozdrav a rozloučení. Tento prvek má celkový průměr 2,84 bodů. Hned za ním, tedy na pozici 30., se umístil prvek Nabídnutí pomoci s celkovým průměrem také 2,84. O trochu lépe se pak umístily prvky Ochota a Pozornost. Tak jako tak je celkový průměr prvků v této pomyslné kategorii 2,57, čím jsem potvrdil hypotézu. Výsledek to není optimální a vezmu-li v úvahu jeho důležitost, která je velmi vysoká a také podobná jako u prvků v kategorii přesvědčovací, je třeba se zaměřit na silné posílení těchto prvků. Z celkového hodnocení také můžeme vidět, že nejhůře dopadly prvky hodnocené v hodnocení pracovníka a prvky hodnocené v hodnocení informací. Naopak nejlépe dopadly prvky v hodnocení maloobchodu s výjimkou prvku zrcadlo a stojánek, který se umístil na 23. místě s celkovým průměrem 2,52. Čímž potvrzujeme moji další hypotézu, která byla, že prvky v hodnocení maloobchodu se umístí v celkovém hodnocení na lepších pozicích než prvky v hodnocení pracovníka.

"Následující pasáž o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.3 Návrhy a doporučení

"Následující pasáž o rozsahu 6 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

4.3.1 Diskuze

"Následující pasáž o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU“.

5 Závěr

Tato diplomová práce měla jako hlavní cíl posoudit úroveň nabízených služeb ve vybraných maloobchodech při prodeji vybraného sortimentu. Dílčím cílem pak bylo na základě výsledků z výzkumu potvrdit nebo vyvrátit stanovené hypotézy. K dosažení cílů jsem postupoval systematicky. Nejprve jsem se zaměřil na literaturu. Snažil jsem uchytit problematiku z mnoha pohledů a vyčerpávajícím způsobem popsat jednotlivé, v praktické části potřebné, prvky. V některých případech se dokonce mohly konfrontovat rozdílné názory různých autorů na danou problematiku. K samotnému výzkumu byl vybrán jeden z nástrojů marketingového výzkumu a to mystery shopping. Po popsání základních teoretických informací o mystery shoppingu, se v diplomové práci přesouvám do části praktické.

V praktické části nejprve představuji společnost Janeba Time s.r.o., pro kterou je tato diplomová práce zpracována. Popisuji její historii, základní informace o společnosti a blíže přibližuji její maloobchodní prodejny. V úvodu této části také představuji mystery story, mystery shoppera, způsob hodnocení a hypotézy, které jsou stanoveny. Celkem jsem stanovil 6 hypotéz, které se snažím následně potvrdit nebo vyvrátit na základě výsledků z praktické části této diplomové práce. Dále se také v úvodu zabývám zvoleným postupem, tedy jak budu postupovat při samotném výzkumu. Po provedení mystery shoppingu došlo k analýze a syntéze zjištěných dat, což mi dovolilo provádět samotné vyhodnocení výsledků a z nich závěry. Samotný výzkum byl rozdělen na čtyři části a to na hodnocení pracovníků, hodnocení maloobchodů, hodnocení informací a hodnocení služeb. Každá část z těchto čtyř kapitol měla svoje vyhodnocení. Zjistil jsem tak celou řadu zajímavých údajů a to především velké nedostatky u pracovníků nebo u informací, se kterými pracovníci disponují. U samotného hodnocení informací, jehož celková průměrná známka byla 2,6, byl největší problém u prvku Prezentace předností produktu. Velmi špatně na tom byly také prvky Znalost strojku v hodinkách nebo Orientace v nabídce. U Hodnocení pracovníků, kde byl celkový průměr všech známek ze všech testovaných prvků také 2,6, byl největší problém u prvku Působení na podvědomí. Dále pak byla celá řada nedostatků v oblasti komunikace se zákazníkem, Profesionalita a chování. "Následující pasáž o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU". Neopomenul jsem ani označování zboží platnými cenami a

celou řadu dalších nezbytností. Kromě hodnocení samotných testovaných prvků jsem také hodnotil jednotlivé prodejny. Na základě výsledků jsem pak doporučil jednotlivá opatření. Hodnocené prodejny jsem rozdělil do tří oblastí a to na oblast A, oblast B a oblast C. Oblast A zahrnovala maloobchodní prodejny, kde nebylo zaznamenáno žádné velké pochybení u testovaných prvků. V oblasti B navrhuji celou řadu různých doporučení. Jednotlivá problematická místa jsem graficky označil tak, aby vedení společnosti Janeba Time s.r.o. tato místa vidělo a mohlo se tak účinněji zaměřit na jejich nápravu. Oblast C, byla oblast, kde výsledky z výzkumu byly tak špatné, že zde jsem zvýraznil dvě možnosti. První možnost byla opustit od spolupráce s těmito maloobchodními prodejny a možnost druhá byla formou intenzivní záchranné akce formou komplexní reformy (fyzické i nefyzické stránky maloobchodní jednotky). U některých prodejen jsem však přes tuto možnost zásadně doporučoval ukončení spolupráce. U problematických oblastí jsem navrhl řešení formou opatření. Jedno konkrétní opatření, které jsem navrhl, jsem vykalkuloval. "Následující pasáž o rozsahu 1 strany obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU". Na konci praktické části jsem také okomentoval stanovené hypotézy. Dvě hypotézy jsem vyvrátil a zbylé čtyři potvrdil. Pokud shrneme výsledky z výzkumu, můžeme vidět, že situace je poněkud špatná právě v oblasti interakce mezi pracovníkem a zákazníkem. Pokud si připomene celkovou průměrnou známku 2,6 u obou hodnocení, tak vidíme, že známka je špatná a je třeba se na tuto oblast výrazně zaměřit. Interakce mezi pracovníkem a zákazníkem je jedna z nejdůležitějších činitelů, které ovlivňují zákazníkovo nákupní rozhodování, jak už bylo několikrát řečeno. Společnost Janeba Time s.r.o. by tak měla zvážit investici do zlepšení tohoto problematického místa. Věřím, že tyto výsledky pomohou ke zlepšení situace.

6 Summary

The main goal of this thesis was to evaluate the level of customer service while engaged in the transaction of selling pre-selected goods in selected retail outlets. Based on the results of this evaluation, a sub-goal of this thesis was to either validate or to disprove the given hypotheses. A systematic approach was used to arrive at these goals. I focused on existing literature first. I tried to look at the problem from many views, while utilizing exhaustive means of describing individual, from a practical point of view – needed, elements. There were several cases of different authors disagreeing about certain issues. The research itself concentrated on one particular tool of market research – mystery shopping. After depicting the basic theoretical principles of mystery shopping, I moved on to the practical (hands-on) portion of my thesis.

In the hands-on part, I first introduce the Janeba Time Inc. corporation (Ltd. in England), which is the company this thesis was compiled for. I describe its history, basic information regarding this corporation, and, in more detail, the operation of their retail stores. This part of the thesis also includes the idea of the mystery store, the mystery shopper, evaluation criteria, and the specifications for the hypotheses. I have stipulated overall 6 hypotheses, which I will subsequently try to prove or disprove utilizing the results of the hands-on part of this thesis. Further, in the introduction to this part, I talk about the methodology, i.e. what will be the sequence of steps while conducting the research. After conclusion of mystery shopping, the data was analyzed and synthesized, which allowed me to evaluate the results and draw appropriate conclusions. The research was made up of 4 parts: evaluation of sales personnel, evaluation of the retail branches or stores, evaluation of information, and evaluation of services. Each of these 4 chapters had its own assessment. In this manner I learned many interesting facts; namely large deficiencies concerning personnel and insufficient information available to the sales people. In the category “value of information,” which received an overall average grade of 2.6, the greatest problem appeared to be with the presentation of the benefits of the product to the customer. Knowledge of watch movements and general knowledge of product offering were also below par. As far as employee evaluations, where the average grade of all the factors measured was also 2.6, the greatest problem seemed to be with the element of “appeal to the subconscious.” Furthermore, there were many insufficiencies in the area of communicating with the

customer, professional behavior, and behavior in general. "Následující pasáž o rozsahu 2 stran obsahuje utajované skutečnosti a je obsažena pouze v archivovaném originále diplomové práce uloženém na Ekonomické fakultě JU". I responded to the outcome of the hypotheses at the end of the hands-on part. I disproved 2 hypotheses and confirmed the remaining 4. Summarizing the results, we can see that in the area of employee-customer interaction there is room for improvement. Recalling that the grade received in both assessments was 2.6, which is quite poor; there is definite need to focus on this part. As I have stated several times, the interaction between customer and employee is one of the most important factors influencing customer's buying decisions. Janeba Time Inc. corporation should consider investing into this problem area. I hope the foregoing results will help improve this situation.

Key words: Sales service, SERVQUAL, Retail Service Quality Scale, customer, zone of tolerance, Gap-model, satisfaction of customers, service quality, marketing research, mystery shopping.

7 Seznam použité literatury

- ARTHUR, D. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 168 s. ISBN: 978-80-247-2937-4
- BERRY, L.L., PARASURAMAN, A. *Marketing Services: Competing Through Time*. 1. vydání. New York: THE FREE PRESS, 1991. ISBN: 0-74326741-9
- BITNER, M. J., BOOMS, B. H., MOHR, L. A. *Critical Services Encounters: The Employee`s Viewpoint*. Journal of Marketing, October 1994, volume: 58. Str. 95-106.
- BITNER, M. J. *Servicescapes: The impact of Physical Surroundings on Costumers and Employees*. Journal of the Academy of Marketing Science, April 1992, Volume 56. str. 57-71.
- BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 2003. 432 s. ISBN: 80-7179-577-1
- CARMAN, J. M. *Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the SERVQUAL Dimensions*. Journal of Retailing, Spring 1990, Volume 66. Number 1. str. 33-56.
- CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. *SERVPERF Versus SERVQUAL. Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality*. Journal of Marketing, January 1994, Volume 58. Str. 125-131.
- CRONIN, J. J., TAYLOR, S. A. *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*. Journal of Marketing, July 1992, Volume 56. Str. 55-68.
- ČECHOVÁ, M. *Současná česká stylistika*. 1. vydání. Praha: NLN s.r.o., 2003. 340 s. ISBN: 80-86642-00-3
- DABHOLKAR, P. A., SHEPHERD, C.D., THORPE, D. I. *A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study*. Journal of Retailing, 2000, Volume 76, Number 2. str. 139-173.
- DABHOLKAR, P. A., THORPE, D. I., RENTZ, J.O., *A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation*. Journal of the Academy of Marketing Science, 1996, Volume 24, Number 1. str. 3-16.
- FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 160 s. ISBN: 80-247-0385-8
- GEFFROY, E. K. *Zákazník náš protivník, nebo partner?* 1. Vydání. Praha: Management Press, NT Publishing, s.r.o., 2001. 200 s. ISBN: 80-7261-034-1
- HAMMOND, R. *Chytře vedená prodejna. Jak mít více zákazníků a větší tržby*. 3. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 200 s. ISBN: 978-80-247-4162-8
- HAVRÁNEK, B., JEDLIČKA, A. *Stručná mluvnice česká*. Vyd. 25., Praha: Fortuna, 1996. 246 s. ISBN 80-7168-306
- HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. 128 s. ISBN: 80-247-1458-2

- KAUL, S. *Measuring Retail Service Quality: Examining Applicability of International Research Perspectives in India*. Indian Institute of Management, 2005. 19 s.
- KOTLER, P., KELLER, K.L. *Marketing management*. Praha: Grada Publishing a.s., 12. vydání, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5
- KOTLER, P. a kol. *Moderní Marketing*. 4. evropské vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2007b. 1048 s. ISBN: 80-247-1545-7
- KOZEL, R., et al. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. 280 s. ISBN: 80-247-0966-X.
- KOZEL, R., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum. Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- KUBEŠ, M., ŠEBESTOVÁ, L. *360stupňová zpětná vazba jako nástroj rozvoje lidí*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 160 s. ISBN: 978-80-247-2314-3
- LOVELOCK, CH. H., WRIGHT, L. *Principles of Service Marketing and Management*. 1. Vydání. New Jersey: Prentice Hall, 1999. 414 s. ISBN: 978-0-136-76875-3
- MCCARTHY, E. J., PERREAULT, W. D. *Základy marketingu*. 1. Vydání. Praha: Victoria Publishing a.s., 1995. 509 s. ISBN: 80-85605-29-5
- MCDONALD, M., FROW, P., PAYNE, A. *Marketing Plans for Services*. 3. Vydání. New York: A John Wiley and Sons, Ltd. 2011. 513 s. ISBN: 978-0-470-97909-9
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *Delivering Quality Service. Balancing Consumer Perceptions and Expectations*. 1. vydání. New York: THE FREE PRESS, 1990. 233 s. ISBN: 0-02-935701-2
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service*. Journal of the Academy of Marketing Science, Winter 1993, Volume 21. str. 1-12. ISSN 0092-0703.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *More on Improving Service Quality*. Journal Of Retailing, Spring 1993, Volume 69. str. 140-147.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality*. Journal of Retailing, Spring 1988, Volume 64. 40 s.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *A Conceptual model of Service Quality. Quality and Its Implication for Future Research*. Journal of Retailing, Fall 1985, Volume 49, Number 4. Str. 41-50.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L. *Alternative Scales for Measuring Service Quality: A Comparative Assessment Based on Psychometric and Diagnostic Criteria*. Journal of Retailing, 1994, Volume 70, Number 3. Str. 201-230. ISSN: 0022-4359.
- PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. Vydání. Praha: : Grada Publishing a.s., 2008. 128 s. ISBN: 978-80-247-2042-5
- RAVINDRA, S., RAMAKRISHNAN, M. *Measuring Retail Service Quality using RSQS and Validating RSQS in the Context of South Indian Retail Stores*. European Journal of Social Sciences, 2012, Vol.30, No.1, str. 59-69. ISSN: 1450-226.

SMITH, P. *Moderní marketing*. 1. vydání. Praha: © Computer Press®, 2000. 518 s. ISBN: 80-7226-252-1

SRBOVÁ, A., VOJTKO, V. *Spotřebitelské teorie a realie*. 1. Doplněné vydání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, 2011. 147 s. ISBN: 978-80-7394-266-3

VAŠTÍKOVÁ, M. *Marketing Služeb – Efektivně a Moderně*. 1. Vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 232 s. ISBN: 978-80-247-2721-9

VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Chování zákazníka. Jak odkrýt tajemství „černé skřínky“* 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 360 s. ISBN 978-80-247-3528-3

VYSEKALOVÁ, J. *Psychologie spotřebitele, Jak zákazníci nakupují*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. 284 s. ISBN 80-247-0393-9

WAGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. *Hodnocení pracovního výkonu – využití metody Mystery shopping*. Praha: FSV UK, Edice PSSS, 2008. 28 s. ISSN 1801-5999

WAGNEROVÁ, I. a kol. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0

ZAMAZALOVÁ, M. a kol. *Marketing*. 2. přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H Beck, 2010. 499 s. ISBN: 978-80-7400-115-4

ZBOŘIL, K. *Marketingový výzkum. Metodologie a aplikace*. 1. Vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 171 s. ISBN: 80-7079-394-5

(1) - *MSPA: Mystery shopping providers association*. MSPA NORTH AMERICA. [online]. 2013 [cit. 2013-01-26]. Dostupné z: <http://mysteryshop.org/home>

UPCE: Univerzita Pardubice. UNIVERZITA PARDUBICE. [online]. 2013 [cit. 2013-01-28]. Dostupné z: <http://www.upce.cz/zazemi/ukc/ceniky/cenik-mistnosti.html>

SIMAR: Sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění. SIMAR. [online]. 2013 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://simar.cz/>

8 Seznam tabulek a obrázků

Obrázek 1 – Model celkového vnímání kvality	11
Obrázek 2 – Model zóny tolerance	13
Obrázek 3 – Model SERVQUAL.....	16
Obrázek 4 – Model GAP.....	18
Obrázek 5 – Model RSQS.....	19
Obrázek 6 – Model RSQS.....	25
Obrázek 7 – Oblasti hodnocení	26
Obrázek 8 – Trojrozměrný graf v oblasti hodnocení pracovníků	27
Obrázek 9 – Model RSQS.....	32
Obrázek 10 – Dotazovací arch	44
Obrázek 11 – Mapa České republiky s vyznačenými maloobchody společnosti Janeba Time s.r.o.....	49
Obrázek 12 – Hodnocení prvků u hodnocení pracovníků součtem známek.	53
Obrázek 13 – Hodnocení prvků u hodnocení pracovníků průměrem známek.	53
Obrázek 14 – Hodnocení prvků u hodnocení maloobchodu součtem známek.	55
Obrázek 15 – Hodnocení prvků u hodnocení maloobchodu průměrem známek.	56
Obrázek 16 – Hodnocení prvků u hodnocení informací podle součtu známek.	59
Obrázek 17 - Hodnocení prvků u hodnocení informací podle průměru známek.	60
Obrázek 18 - Hodnocení prvků u hodnocení služeb pomocí součtu známek.	62
Obrázek 19 - Hodnocení prvků u hodnocení služeb podle průměru známek.	63
Tabulka 1 – Tabulka hodnocení pracovníků	29
Tabulka 2 – Hodnocení prvků u hodnocení pracovníků průměrem, součtem a mediánem známek.	52
Tabulka 3 – Hodnocení prvků u hodnocení maloobchodu průměrem, součtem a mediánem známek.....	54
Tabulka 4 - Hodnocení prvků u hodnocení informací průměrem známek, mediánem a součtem známek.	58
Tabulka 5 - hodnocení prvků u hodnocení služeb součtem, průměrem a mediánem známek.	61
Tabulka 6 – Celkové hodnocení prvků.	64

