

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií, Katedra sociologie

**Bakalářská práce**

**2017**

**Tereza Svobodová**

**UNIVERZITA KARLOVA**

**FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD**

Institut sociologických studií, Katedra sociologie

**Tereza Svobodová**

**Dodržování standardů zákaznického servisu  
v prodeji**

*Bakalářská práce*

Praha 2017

Autor práce: **Tereza Svobodová**

Vedoucí práce: **Ing. Mgr. Jiří Remr, PhD., MBA**

Rok obhajoby: 2017

## Bibliografický záznam

SVOBODOVÁ, Tereza. *Dodržování standardů zákaznického servisu v prodeji*. Praha, 2017. 54 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí bakalářské práce Ing. Mgr. Jiří Remr, PhD., MBA.

### **Abstrakt**

Bakalářská práce je zaměřena na podobu postkapitalistického osobního prodeje. Věnuje se zejména tématu budování vztahu se zákazníkem při prodeji, jakožto typičnosti postkapitalismu, a jeho vlivu na prodejní ukazatele. V teoretických východiscích je tento typ prodeje představen z pohledu sociologů i zkušeného obchodníka. Představen je kontext jeho vzniku, jeho podoba i specifika a zásady. Práce, na základě již v minulosti provedené studie, vychází z toho, že pro navázání vztahu mezi prodejním asistentem a zákazníkem, a tím i celou společností a zákazníkem, je důležité získat si zákaznickou důvěru. Důvěra se utváří v procesu komunikace zpravidla v prostředí prodejních míst. Tato komunikace má svá daná pravidla v podobě standardů zákaznického servisu v prodeji. Pro účely práce byla vybrána společnost případové studie a na jejím příkladu představeno, jak jsou tyto standardy nastaveny ve směrnících reálně fungující společnosti v oblasti retailu. Na jejích prodejnách pak bylo měřeno dodržování těchto standardů v komunikaci se zákazníkem s využitím metody Mystery Shopping výzkumu. Výsledky šetření umožnily porovnat, zdali mají prodejny s lepšími výsledky Mystery Shopping výzkumu i lepší výsledky v navyšování prodejních ukazatelů jako obrát, konverze, průměrná hodnota účtenek, průměrný počet kusů na účtenkách a podíl nově zaregistrovaných do zákaznického klubu. Zjišťovány byly také další vstupující faktory ovlivňující výsledky Mystery Shopping výzkumu i prodejní ukazatele.

## **Abstract**

The bachelor thesis is focused on the form of post-capitalist personal sales. It focuses mainly on the topic of building a relationship with a customer in selling, as a typical phenomenon of postcapitalism, and its influence on sales indicators. In theory, this type of sale is introduced from the point of view of sociologists and experienced salesman. It presents the context of its origin, its form and its specifics and principles. The thesis is based on the fact that it is important to gain customer trust in establishing a relationship between the sales assistant and the customer and thus the company and the customer. Trust is formed in the communication process, as a rule in an retail environment. This communication has its own rules in the form of customer service standards in sale. For a comprehensive view of the issue, a case study company has been selected and used as an example of how these standards are set in the guidance of a real retail company. In its stores, compliance with these standards in customer communication was measured by the Mystery Shopping method of research. The acquired data of the survey made it possible to compare whether stores with better results of Mystery Shopping research have also better results in increasing sales indicators such as sales, conversions, average value of receipts, average number of receipts and percentage of newly registered customers. Further input factors influencing the results of Mystery Shopping research and sales indicators were also found.

## **Klíčová slova**

osobní prodej, zákaznický servis, Mystery Shopping, důvěra v prodeji, vztah prodejní asistent-zákazník

## **Keywords**

personal sales, customer service, Mystery Shopping, trust in sales, relationship salesperson-customer

**Rozsah práce:** 88 402 znaků

## Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval/a samostatně a použil/a jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne

Tereza Svobodová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala svému vedoucímu práce, Ing. Mgr. Jiřímu Remrovi, Ph.D., MBA, za odborné rady, čas i pozitivní přístup. Velké poděkování také patří manažerce prodeje společnosti případové studie za poskytnutí interních materiálů, jelikož bez nich by práce nemohla vzniknout.

<p style="text-align: center;"><b>Institut sociologických studií</b> <b>Projekt bakalářské práce</b></p>
--

**Univerzita Karlova v Praze**

Fakulta sociálních věd

**Konzultant:** Ing. Mgr. Jiří Remr, PhD., MBA

**Předpokládaný název:** Dodržování standardů zákaznického servisu v prodeji

**Název v anglickém jazyce:** Compliance with Standards of Customer Service in Sale Section

**Námět práce:**

V mé bakalářské práci se budu zabývat dodržováním standardů zákaznického servisu v prodeji. Předmětem mého zájmu bude osobní prodej, kdy komunikace prodejce se zákazníkem je založena na určitých stanovených standardech. Tyto standardy určují pravidla prodejní komunikace, chování k zákazníkovi, vystupování prodejce a jeho vzhled za účelem poskytnutí každému zákazníkovi, co ve své roli očekává a zároveň za účelem udržení stejné úrovně poskytovaného servisu. Pro teoretické zpracování tématu využiji práce Lamberta (2005) o zákaznickém servisu, který jej popisuje jako proces, jež zvyšuje hodnotu výrobku nebo služby a člení jej do třech složek: předprodejní, prodejní a poprodejní. Samotný proces komunikace prodejce se zákazníkem se dle Tracyho (2003) dělí na fázi navázání kontaktu, určení problému, předvedení řešení. Konečnou fázi, tj. uzavření obchodu, popíše na základě Jobbera (2001). Další částí práce bude případová studie, kdy doložím teoreticky zpracované téma standardů zákaznického servisu interními pravidly, která je povinné dodržovat ve styku se zákazníkem, v síti prodejen společnosti případové studie (dále SPS). Následně pak s využitím vhodné výzkumné metody proběhne kontrola na vybraných pobočkách. Analyzována bude informovanost, dodržování firemních standardů prodejci na prodejní ploše a prodejní dovednosti zaměstnanců SPS. Při analyzování výsledků jednotlivých částí bude záměrem identifikace nedostatků při servisu zákazníkovi a výsledkem pak přehled o kvalitě poskytovaných služeb.



## **Metody:**

Pro empirickou část práce využiji kombinace dvou metod, a to desk research a mystery shopping (resp. skryté pozorování). V rámci desk research, neboli "výzkumu od stolu" vyhledám a zpracuji již existující data o povinných standardech zaměstnanců SPS, které mají být dodržovány na prodejnách. S využitím mystery shopping metody vytvořím scénář návštěvy prodejen a stanovím zkoumané oblasti. Následně v roli mystery shoppera (tj. fiktivního zákazníka) navštívím prodejny za účelem zjištění úrovně poskytovaného servisu.

## **Cíl a přínos práce:**

Cílem práce je porovnat skutečné chování zaměstnanců na prodejně s nastavenými standardy obsluhy zákazníka při prodeji v rámci zvolené případové studie. Ověřím, jaký vliv na úroveň obsluhy zákazníka v jednotlivých ukazatelích má vytíženost prodejny, její průměrný denní obrat, průměrný počet bonů denně a počet prodejců na prodejní ploše. Dále jestli fluktuace na prodejně či zaměstnanecká pozice má vliv na kvalitu poskytovaného servisu, tedy plnění ukazatelů. Cílem také je zjistit, zda kolísá úroveň obsluhy v závislosti na denní době. V neposlední řadě ověřit hypotézu, jestli jsou výsledky mystery shoppingu jednotlivých prodejen stabilní v čase.

H1: V čím pozdější denní hodinu proběhne návštěva prodejny, tím méně příjemný bude první dojem (pozdrav do 1 minuty, úsměv a oční kontakt).

H2: Čím větší denní obrat prodejna má, tím více se prodlužuje doba oslovení zákazníka prodejcem.

H3: Čím více je zaměstnanců aktuálně na prodejně, tím déle se věnují obsluze zákazníka.

H4: Čím vyšší zaměstnaneckou pozici prodejce má (sales assistant, store manager assistant, store manager), tím více zásad servisu dle směrnic při obsluze plní.

H5: Čím více účtenek prodejna v denním průměru má, tím méně servisních ukazatelů na kase je plněno dle směrnic (pochválení výběru, nabídnutí dalšího artiklu, nabídnutí klubové karty, vysvětlení klubových výhod, upozornění na eshop, nabídnutí parfému).

H6: Čím nižší fluktuaci má prodejna, tím vyššího celkového hodnocení servisních ukazatelů dosahuje.

H7: Čím větší je průměrná denní návštěvnost prodejny, tím méně zásad obsluhy zákazníka celkem prodejci plní.

H8: Čím vyššího výsledku při první mystery návštěvě prodejna dosáhne, tím vyššího dosáhne i při návštěvě další.

Kvalita zákaznického servisu může ovlivňovat reputaci značky, její konkurenceschopnost i loajalitu zákazníků. Práce přinese sumarizaci zásad při prodejní komunikaci se zákazníkem, které napomáhají navázání a udržení dobrého vztahu se zákazníkem. Závěry praktické části ukáží slabá a silná místa při realizaci standardů obsluhy. Hlavním přínosem je odhalení možných důvodů, které ovlivňují úroveň plnění jednotlivých servisních ukazatelů. Přináší to přehled o proměnných, které vstupují do průběhu prodeje a mají vliv na kvalitu poskytovaného servisu. Bude pak možné přizpůsobit teoretické zásady více praxi tak, aby se prodejci mohli jimi řídit napříč různými prodejny.

**Klíčová slova:**

prodej, zákaznický servis, mystery shopping, kvalita služeb

**Key words:**

sale, customer service, mystery shopping, quality of services

**Předběžná struktura práce:**

Úvod

1 Teoretická část

4. Zákaznický servis

5. Případová studie

6. Mystery Shopping na prodejnách SPS – existující data

2 Praktická část

2.1 Metodika

2.2 Realizace

2.3 Analýza

2.4 Výsledky

3 Závěry

4 Literatura

5 Přílohy

## Orientační seznam literatury:

- BELÁS, J. Výskum Spokojnosti Českých Bankových Klientov a Porovnanie so Situáciou Na Slovensku/The Research of Satisfaction of Czech Banking Clients and the Comparison of this Issue with Slovakia. *Trendy Ekonomiky a Managementu*, 2013, vol. 7, no. 15. pp. 9-17 ProQuest Central. ISSN 18028527.
- Foret, M., Stávková, J. 2003. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada.
- Gow, K. 2003. *How to have fun and make money in mystery shopping: a how-to workbook with leads!*. 2nd ed. Irving: Sparklesoup Studios.
- Chlebovský, V. 2005. *CRM: řízení vztahů se zákazníky*. Vyd. 1. Brno: Computer Press.
- Jobber, D. Lancaster, G. 2001. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press.
- Lam C, Mayer D. When Do Employees Speak up for Their Customers? A Model of Voice in a Customer Service Context. *Personnel Psychology* [serial on the Internet]. (2014, Sep), [cited May 16, 2016]; 67(3): 637-666.
- Lambert, D. Stock, J. 2005. Ellram, L. *Logistika: příkladové studie, řízení zásob, přeprava a skladování, balení zboží*. 2. vyd. Brno: CP Books.
- Revolutionizing customer service. *Harvard Business Review*. 94, 4, 26-27, Apr. 2016. ISSN: 00178012.
- Spáčil, A. 2003. *Péče o zákazníka*. Praha : Grada Publishing.
- Tracy, B. 2003. *Jak mnohem lépe prodávat: praxí ověřený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími obchodníky*. 2. vyd. Brno: Computer Press.
- Wagnerová, I., Baarová, E. 2008. *Hodnocení pracovního výkonu - využití metody mystery shopping*. Praha: Filozofická fakulta UK: Pražské sociálně vědní studie = Prague social science studies. Psychologická řada.

# Obsah

Úvod.....	1
1. Teoretická východiska.....	3
1.1 Emoce v prodeji jako rys postkapitalismu .....	3
1.1.1 Proměna podoby prodeje v čase.....	3
1.1.2 Prodejna nově jako prostor pro budování vztahu se zákazníkem.....	6
1.2 Osobní prodej.....	8
1.2.1 Role důvěry v prodeji.....	10
2 Případová studie.....	13
2.1 Představení společnosti případové studie (SPS).....	13
2.2 Standardy zákaznického servisu SPS.....	14
3 Metodologie výzkumu.....	19
3.1 Mystery shopping (MS).....	19
3.2 Research design.....	20
3.2.1 Výzkumný rámec.....	20
3.2.2 Výběr a období terénu.....	20
3.2.3 Cílová skupina.....	21
3.2.4 Scénář.....	22
3.2.5 Záznamový arch.....	24
3.2.6 Role autorky.....	24
3.2.7 Plán zpracování dat.....	24
3.2.8 Etická stránka výzkumu.....	25
3.2.9 Limity výzkumných zjištění.....	25
4 Analytická část.....	27
4.1 Vyhodnocení MS výzkumu.....	28
4.2 Vyhodnocení prodejních ukazatelů.....	31
4.3 Vyhodnocení hypotéz.....	33
5 Závěry.....	44
Summary.....	46
Použitá literatura.....	47
Seznam příloh.....	50
Přílohy.....	51

## Úvod

Práce *Dodržování standardů zákaznického servisu v prodeji* se zabývá tématem z oblasti každodenního života. Roli zákazníka známe důvěrně všichni. Patrně tedy i situace, kdy se na vás prodejní asistent směje od ucha k uchu, nabízí své poradenství a několik dalších produktů navíc, které, jak tvrdí, jsou na míru pro vás. Není to samozřejmě náhoda ani dobrovolná iniciativa prodejních asistentů, že ať vejdete do téměř jakékoliv prodejny, věnují se vám a pokládají sobě si podobné otázky. Je vám povědomý dotaz „Mohu vám pomoci?“ či pochvala, jak dobře jste si vybrali?

Přesně tomuto současnému fenoménu budování vztahu se zákazníkem prostřednictvím komunikace je věnována tato práce. Za posledních zhruba 40 let získal klíčovou roli v prodeji a jen za tu dobu o něm bylo publikováno obrovské množství titulů. Je typickým rysem postkapitalismu v oblasti obchodu v podstatě opačným vůči tomu, čím se vyznačovalo předchozí období kapitalismu spojené s odosobněním a masifikací. [Toffler 2001, s. 24] Nutnost budovat se zákazníkem vztah přímo souvisí s prudkým růstem konkurence na trhu, kde nabídnout jen přijatelnou cenu a kvalitu už dnešnímu náročnému zákazníkovi nestačí. [Ditz 2014, s. 55-56] Může si vybírat z nepřehledného množství konkurenčních společností, a má tak vysoká očekávání na doplňkové služby, jež se mu dostanou. Značky si dobře uvědomují, že jejich vztah se zákazníkem je rozhodujícím faktorem o jejich (ne)úspěchu na trhu, a jsou tím nuceny ho utvářet.

Funkční marketingové strategie pro vytvoření takového vztahu se zákazníkem jsou založeny na poznacích z psychologie a sociologie. Z těchto vychází, že základem je vzbudit v zákazníkovi důvěru s využitím empatie a vyvoláním pozitivních emocí. [Plank aj. 1999, Tracy 2003] Základem je osobní kontakt a správná komunikace [Plank aj. 1999, s. 62], jejíž náležitosti jsou v této práci představeny a následně ověřeny v terénu. K osobní komunikaci dochází zpravidla v prodejních místech značky, kde osobou, jež si bude následně zákazník spojovat se společností, je prodejní asistent/ka. Stává se tak nezbytným, aby celý proces od chvíle, kdy zákazník vstoupí do prodejny, až do chvíle, kdy odejde, pro něj byl příjemným zážitkem a vzbuzoval v něm důvěru nejen v první řadě k prodejnímu asistentovi/prodejní asistentce, ale tím i k celé značce. Aby bylo možné udržet stejný standard poskytovaných služeb v celé síti prodejen, jsou nastavovány standardy zákaznického servisu napříč jednotlivými společnostmi. Tyto standardy jsou ověřenou cestou, jak v

zákazníkovi vzbudit žádoucí pocit důvěry, jsou proto v práci představeny nejen obecně, ale i na konkrétní společnosti případové studie a jsou hlavním východiskem pro výzkum.

Práce je rozdělena do čtyř hlavních částí – teoretická východiska, případová studie, metodologická a analytická část. V teoretických východiscích je představena postkapitalistická podoba prodeje zejména v díle Boltanského [2007] a Hochschild [1983], včetně historického kontextu. Konkrétně osobní prodej je následně popsán s využitím obchodnické literatury. [Tracy 2003] Případová studie je provedena na společnosti v oblasti retailu, jež využívá osobní prodej a zakládá si na poskytování zákaznického servisu. Na příkladu této společnosti je ukázáno, jak jsou obecná doporučení o zákaznickém servisu využita v praxi v podobě konkrétních směrnic, které se dodržují na jejích prodejnách. V metodologické části je představena výzkumná metoda Mystery Shopping, obecný rámec výzkumu a jeho plán. V analytické části je vyhodnocen výzkum a hypotézy práce.

Cílem práce je s využitím Mystery Shopping výzkumu zjistit, nakolik jsou na prodejnách společnosti případové studie dodržovány standardy zákaznického servisu v oblasti komunikace se zákazníkem. Na základě výsledků tohoto výzkumu pak sestavit jejich pořadí v úspěšnosti a porovnat je s pořadím v úspěšnosti v navyšování prodejních ukazatelů. Hlavním výsledkem práce je zjištění, jsou-li na prodejnách s lepším zákaznickým servisem i lepší prodejní ukazatele – tedy má-li komunikace se zákazníkem na základě nastavených standardů společnosti, která cílí na vytvoření pocitu důvěry u zákazníka, skutečně předpokládaný vliv na efektivitu prodeje. Vedlejšími zjištěními jsou, na které prodejní výsledky má zákaznický servis největší vliv; je-li úspěšnost v Mystery Shopping výzkumu ovlivněna aktuálně přítomným počtem zákazníků na prodejně; má-li vliv průměrný počet účtenek na prodejně na její poskytovaný servis na pokladně; má-li vliv doplňkový prodej na průměrný počet kusů na účtenkách a průměrné hodnoty účtenek prodejny a přináší-li nabízení registrace do zákaznického klubu včetně vyjmenování jeho výhod větší podíl těch, kdo se do klubu zaregistrují.

# 1. Teoretická východiska

## 1.1 Emoce v prodeji jako rys postkapitalismu

Prim budování vztahu se zákazníkem na základě důvěry tu nebyl vždy, souvisí se změnou hodnot ve společnosti, je záležitostí posledních desetiletí a jeho role roste. K získání důvěry zákazníka za účelem zisku se dnes využívá vyvolávání pozitivních emocí, zapojení empatie a další psychologické aspekty lidského chování, které dříve byly spojeny pouze s osobní stránkou života. Pro tuto práci je podstatné zahrnout kontext toho, **kde se v prodeji vzala poptávka po emocích a jak na ni nabídka reaguje**, tedy jak se vyrovnává se zahrnutím těchto osobních rysů do obchodu tak, aby prodávaly. Jak píše řada autorů [Toffler 2001, Boltanski 2007, Ditz 2014, Hochschild 1983 a další], tento novodobý fenomén je typičností postkapitalismu. Proto se celý první oddíl práce věnuje postkapitalismu a odhaluje kořeny nového fenoménu v předchozích obdobích, tedy tradičním a kapitalistickým, jelikož dnešní podoba prodeje vznikla v podstatě v procesu vymezení se vůči nim.

### 1.1.1 Proměna podoby prodeje v čase

Celá společnost, a s ní i prodej, si prošly proměnou v čase. V této subkapitole je představena podoba prodeje ve třech obdobích, a sice tradičním, kapitalistickým a postkapitalistickým. Považuji za důležité si uvědomit dlouhodobé vývojové trendy procesu prodeje, jelikož z každého období si uchoval některou svou vlastnost až dodnes. Zároveň ale došlo k jeho obrovskému přerodu a tato změna bude nejvíce patrná právě v porovnání s předchozími obdobími.

Otázka podoby prodeje se objevila již v tradičním období, tedy před industriální revolucí, kdy převládalo zemědělství a řemeslo.<sup>1</sup> Ačkoliv se prodejny postupně zvětšovaly, stále byly vedeny v tradicionalistickém duchu. Konkurence nebyla veliká, nebylo nutné přemlouvávat zákazníky ke koupi, kontakt s nimi probíhal jen například v podobě posílání vzorků. Vyrábělo se tak jako vždycky, ručně a ne masově, a to pro své stálé zákazníky. Životní tempo obchodníků bylo nenamáhavé, pohodlné a vztahy mezi nimi přátelské. Nehnali se za ničím navíc než žít "z ruky do úst". [Weber 2009, s. 248] V tomto období tedy ještě nebyl ani náznak budoucího nezbytného budování vztahu se zákazníkem. Ten se pomalu začal objevovat s příchodem prvních strojů, a tedy zefektivnění výroby, které

---

<sup>1</sup> Detailněji je možné do tradičního období nahlédnout v díle Webera *Protestantská etika a duch kapitalismu* [2009] či díle Tofflera *Třetí vlna* [2001].

přineslo nutnost být konkurenceschopný. Rozkvět vědy a technologií přišel koncem 17. století. Zaváděly se stroje, obchodníci nabízeli větší paletu výrobků, zákazníkovi začali prezentovat zboží, z rolníků udělali dělníky a snažili se o získávání zákazníků i cenovou politikou. Tak započal konkurenční boj a hromadění majetků. Ke slovu se dostal „nový duch moderního kapitalismu“.<sup>2</sup> Směna se stala hlavním účelem produkce a honba za ziskem stále narůstala, být lepší znamenalo mít víc.<sup>3</sup> [Ditz 2014, s. 31] Tato masifikace si vyžádala zefektivnění, což znamenalo vysokou dělbu práce, standardizaci, centralizaci a pohlcující byrokracii. [Toffler 2001, s. 1-18] Tyto rysy kapitalismu vedly k anonymizaci, dehumanizaci a neautonomii většiny těch, kdo se na produkci podíleli. [Boltanski 2007, s. 37]<sup>4</sup> Od 60. let 20. století se začala vést debata, zdali není někde strop. Přispěly k tomu i ropné šoky a uvědomění si vyčerpatelnosti zdrojů. [Boltanski 2007, s. 184] Zdvihla se vlna kritiky, a to slovní i v podobě konkrétních činů (stávkový, absentismus, fluktuace, nízká pracovní morálka, nezájem), na kterou musel kapitalismus reagovat a která ho pobídla ke změně. [Boltanski a Chiapello 2007, s. 169-173] Celkově vzato kritizován byl trend materialistické konzumní společnosti, kde jsou opomíjeny lidské kvality a individualita. [Ditz 2014, s. 34] Všeprůstupující standardizace sice umožnila růst a fungování obrovských firem, ale rigidita celé organizace práce znemožnila rychlejší reakce a uspokojení specifických požadavků spotřebitelů. [Boltanski a Chiapello 2007, s. 97] Množství stále stejných produktů přestalo být uspokojující. Nespokojené hlasy se ale ozývaly i ze strany zaměstnanců a volaly po odpovědnosti, informovanosti a kreativitě, které jim byly upřeny a soustředěny jen do rukou lidí na nejvyšších pozicích. Kritika donutila kapitalismus k reflexi, ale jeho proměnu urychlily i nové technologie, díky nimž se více mechanické práce dalo svěřit strojům, a zaměstnanci se přesunuli do sektoru služeb.<sup>5</sup>

Kapitalismus byl natolik robustní, že se dokázal s kritikou vyrovnat, neutralizovat ji a často postupné ústupky i využít ve svůj vlastní prospěch. [Maršálek 2008, s. 1058] Vedlo to ale k jeho zásadní proměně v podobu, jež je nazývána postkapitalistická a ve které my teď žijeme. Je spojována s touhou žít, vyjádřit se, být volný i s odmítáním umělých autorit. Tyto hodnoty se projeví i ve sféře prodeje. Zaměstnanci byli zapojeni do strategie společnosti a orientace na

---

2 Kapitalismus zde rozumím jako systém, ve kterém je možné vytvářet zisk na základě kapitálu prostřednictvím ekonomické investice. [Boltanski 2007, s. 4]

3 Bez ohledu na přírodní krásy, ekologii, lidskou stránku člověka a jiné hodnoty než zisk, ovšem dočkal se tvrdé kritiky. [Ditz 2014, s. 42]

4 Celý proces měl své sociální dopady jako neosobní vztahy, kriminalita, špatné životní podmínky (život se tak obrátil naruby oproti poklidnému životu na vesnici).

5 Za příchod třetí vlny označuje Toffler rok 1955, kdy poprvé překročil počet zaměstnaných ve službách a bílých límečků počet manuálně pracujících a modrých límečků. [Toffler 2001, s. 19]



produkt se přeměnila v orientaci na zákazníka a mezilidský kontakt.<sup>6</sup> Nově se u zaměstnanců začaly cenit i jiné kvality kromě technických znalostí, jako kreativita, schopnost utvářet vztahy, schopnost se nadchnout pro věc apod. Očekává se, že vloží do své práce lidskou stránku – **zapojí emoce, budou se usmívat, budou empatičtí** – zejména v kontaktu se zákazníkem, který přestal být anonymní. Nově se mluví o „trhu zákazníka“, jelikož pro firmy se stalo nezbytnou schopností naslouchat zájmům zákazníků a přizpůsobovat se jejich poptávce nejen v tom, jaké produkty jsou jim nabízeny, ale i v tom, jak jsou jim nabízeny. [Boltanski 2007, s. 89 – 98, s. 170-182] Přesun důrazu ze strnulosti a jistoty na inovace, kompetence a flexibilitu přinesl svobodu. [Maršálek 2008, s. 1052]<sup>7</sup> Hierarchické byrokratické společnosti byly nahrazeny společnostmi sítí, kde jsou kompetence a zodpovědnost roztrženy a „(...) všichni – bankéř, recepční, **prodejce**, operátor – přidávají hodnotu.“ [Toffler 2001, s. 58]

Lidské hodnoty jako jsou **empatie, emocionalita a důvěra** byly spojovány čistě se soukromým životem, ovšem kapitalismus si je v reakci na kritiku v podstatě **přivlastnil, komodifikoval a udělal z nich přednost nového typu kapitalismu – postkapitalismu**. [Boltanski 2007, s. 464-466] **Důvěra se stala klíčovým pojmem manažerské literatury 90. let, jelikož se stala i klíčovou hodnotou pro zákazníka, a tím pádem i klíčovou konkurenční výhodou na trhu**. [Boltanski 2007, s. 457] Tento moment je důvodem, proč byla popsána historická linie vývoje obchodu a prodeje, není to totiž nic obvyklého, aby se na úrovni anonymních vztahů v rámci obchodu objevovaly tyto lidské hodnoty, ale je to typičností právě postkapitalismu objevující se zhruba od 90. let.

Shrnutí, jaké změny se udály v oblasti prodeje, nabízí *Prodejní model* Tracyho [2003].<sup>8</sup> Popsal tuto proměnu velmi jednoduše svým obchodnickým okem a zaměřil se čistě jen na proces prodeje s orientací na to, co v kterém období hrálo nejdůležitější roli. Mluví o "starém" a "novém" modelu. Starý model v prodeji fungoval od období před druhou světovou válku do konce 60. let, tedy v období moderního kapitalismu. Nový model se postupně prosazoval od 70. let a platí dodnes, tedy jedná se o model prodeje v období postkapitalismu.

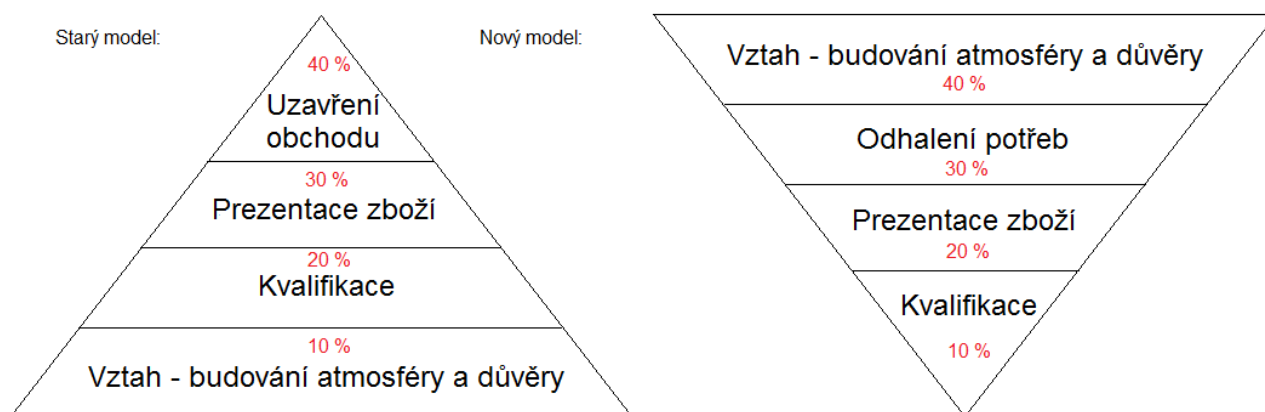
---

6 Stejně tak se obrátila i orientace na kvantitu v orientaci na kvalitu. Postkapitalistická ekonomika stojí spíše na produkci mozků a masifikace ustupuje. [Toffler 2001, s. 28-33]

7 Boltanski mluví o tom, že synchronizaci a unifikovanost nahradila až-li/téměř anomie v podobě ad hoc práce, multitaskingu, krátkodobých závazků v práci i osobním životě. [Boltanski 2007, s. 421]

8 Brian Tracy je světoznámým prodejcem, který se díky svým schopnostem v prodeji stal milionářem a školitelem. Více informací o něm je dostupných například zde: <http://www.databazeknih.cz/zivotopis/brian-tracy-3715>.

Obrázek č. 1 – Prodejní model.



Zdroj: Tracy 2003, s. 324, vlastní zpracování.

Z obrázku č. 1 je evidentní, že došlo k úplnému převrácení hodnot, kdy v kapitalismu bylo největší úsilí prodejního asistenta orientováno na uzavření obchodu (40%) bez ohledu na specifické požadavky jednotlivých zákazníků. Nejméně důležité bylo vybudování vztahu se zákazníkem (10%). Oproti tomu v postkapitalismu se vztah stal nejdůležitější složkou prodejního procesu (40%) a uzavření obchodu se stalo marginální záležitostí, jelikož jednorázový prodej v dnešní konkurenci nestačí, je nutné získat stálé zákazníky, kteří právě díky vztahu budou loajální. [Tracy 2003, s. 324]

Hlavním sdělením této části textu je, že kapitalistický proces prodeje a výroby byl dlouhá léta kritizován, načež se proměnil k nepoznání a dal vzniknout dnešní podobě. Z části se navrátil ke kořenům předkapitalistického období, ale především si osvojil úplně nové hodnoty. Neosobní prodej soustředěný na masifikaci a unifikaci se tak stal individualizovaným procesem se snahou získat si důvěru zákazníka. Tyto nové hodnoty v prodeji byly předmětem výzkumu v rámci této práce, kde zkoumané složky prodeje vychází z uvedeného Tracyho *Prodejního modelu*.

### 1.1.2 Prodejna nově jako prostor pro budování vztahu se zákazníkem

Prodejna je prostorem, kde probíhá nejdůležitější část procesu budování vztahu se zákazníkem – komunikace při osobním prodeji. Nástrojem je POP komunikace, ale také *emoční management*, což jsou dvě hlavní témata této části práce.

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, nově se v posledních desetiletích začal klást důraz na budování vztahu se zákazníkem, k němuž přispívá jeho důvěra. Tato důvěra pramení ze

zákaznickových dobrých zkušeností a zážitků s firmou. [Applegate a Thomas 2012, s. 17-18] Do osobního kontaktu se zákazník obvykle dostane s firmou v místě jejího prodeje, tedy v kamenné prodejně. Tam se pak setkává se zástupci firmy, a sice prodejními asistenty či prodejními manažery. Pozornost se tak nově upnula právě na toto místo setkávání – prodejnu, která je hlavním komunikačním kanálem a má vliv na zákaznickovy emoce a následně i jeho rozhodnutí. Podle agentury POPAI „(...) až 75% nákupních rozhodnutí je realizováno v místě prodeje.“ [Boček aj. 2009, s. 16] Vznikl tak nový obor in-store marketing (nebo také marketing at-retail či POP komunikace). Zabývá se vším, co se děje na prodejně a má vliv na zákazníka – od jejího vzhledu, teploty, hudby, propagačních materiálů, uspořádání prodejny až po kontakt s prodejním asistentem. [Pelsmacker aj. 2003, s. 420] Co se děje na prodejně, je předmětem zájmu i této práce, ovšem nesoustředí se na marketingovou část působení na zákazníka, jako je reklama a POS materiály, které se ho snaží přimět k impulzivnímu nakupování, ale spíše na oblast získávání si zákazníka a budování vztahu s ním prostřednictvím osobní komunikace. Zájem je obrácen na hodnoty v osobním prodeji jako je důvěra a emoce, které si kapitalismus komodifikoval. Ačkoliv všechny oblasti in-store marketingu, a proto jsou tu také zmíněny, mají na zákazníka vliv, osobní prodej je stále považován za nejefektivnější nástroj marketingového mixu a díky nejvíce osobnímu přístupu (oproti jiným marketingovým komunikacím) se nejvýznamněji podílejí na utváření důvěry zákazníka k firmě, a tím i na vytvoření dlouhodobého vztahu, tedy loajality, která je dnes pro ziskovost klíčová. [Guenzi 2002, s. 749] Jeho důležitost navíc dále roste i s příchodem internetových obchodů, kde oproti nim je osobní přístup hlavní konkurenční výhodou. „V návaznosti na nové fenomény nákupního chování zákazníků je třeba změnit tradiční obchody, a přeměnit je na místa příjemných překvapení, zážitků a personalizovaných služeb, kdy místo prodeje musí zdůraznit to, co internet nenabízí, tzn. přívětivou atmosféru a odborné znalosti prodejního personálu.“ [Krofiánová 2014]

Utváření vztahu založeném na důvěře je tedy úkolem prodejního asistenta v procesu osobního prodeje. Osobnímu prodeji a důvěře se věnují následující kapitoly, ovšem na tomto místě je ještě krátce věnována pozornost pouze činnosti prodejního asistenta jako takové. Předmětem zájmu ve výzkumu jsou prodejní asistenti v oblasti osobního prodeje, kde náplní jejich práce je vzbuzování emocí u zákazníků za účelem manipulace. V sociologii se tímto konceptem zabývá zejména Arlie Hochschild, americká socioložka, jež pro něj našla pojmenování *emoční práce*.<sup>9</sup> V knize *The Managed Heart* [1983] upozorňuje na nový trend, kdy emoce už nejsou regulovány jen

<sup>9</sup> Hochschild používá tři pojmy – emotion work, emotion management a emotion labor. Emotion work a management používá jako synonyma, ovšem labor pokud chce zdůraznit komerční využití. [Hochschild 1983, s. 551] Nastává tak problém s překladem.

společenskými normami, ale začínají být určovány zaměstnavateli prostřednictvím nastavovaných standardů pro jednání se zákazníky, které jsou závazné a kontrolované. Mohou být využívány dvěma způsoby – buď pro zastrašování (uvádí příklad vymahačů pohledávek), anebo pro získání loajality (uvádí příklad letušek). *Emoční management* je vyžadován u stále většího množství zaměstnanců, a proto si také získává svou pozornost. [Hochschild 1983, s. 79] Dílo Hochschild je zde uvedeno proto, že pro tuto práci je podstatné uvažování o využívání pozitivních emocí, se kterými pracují i prodejní asistenti a které se zpeněžují podobně jako jiné zboží. Zajímavé také je, jak se implementují do příruček a směrnic nařízení týkající se *emočního managementu* tak, aby na zákazníka působilo chování prodejního asistenta jako jedinečné a spontánní, ačkoliv vlastně má scénář a je předdefinované. **Tedy přátelskost, empatie, sympatie a další vstřícné jednání, které bylo dříve považováno za nezištné a dobrovolné, je dnes řízeno, standardizováno a dokonce povinnou náplní práce prodejních asistentů, a to za účelem zisku.** [Albrecht a Zemke 1985, s. 81]

V souhrnu proměna „ducha kapitalismu“, jak o přechodu od moderního kapitalismu k postkapitalismu mluví Boltanski [2007], přinesla nejen autonomnější postavení zaměstnanců, ale i jejich větší odpovědnost. Rozšířenou nově vyžadovanou kompetencí zaměstnanců, jež přicházejí do styku se zákazníkem, je *emoční management*. [Hochschild 1983]. Tento koncept *emoční práce*, se kterým přišla Hochschild [1983], je pro tuto práci klíčový, jelikož prodejní asistenti, se kterými byl proveden výzkum, jsou vykonavateli *emoční práce* a právě tato jejich kompetence na prodejnách byla měřena v rámci výzkumu.

## 1.2 Osobní prodej

Účelem této subkapitoly je definovat a klasifikovat osobní prodej, také popsat jeho roli v procesu získávání si zákazníka.

Osobní prodej je jedním z typů prodeje, který je specifický tím, že náplní práce prodejních asistentů není jen péče o prodejnu či být na pokladně<sup>10</sup>, ale především komunikovat se zákazníkem. Role osobního prodeje vzrostla v období postkapitalismu, kde je nezbytnou součástí konkurenceschopnosti mnoha firem. [Boltanski 2007, s. 220] Pokročilé technologie totiž již

---

<sup>10</sup> Takovou roli má prodejní asistent spíše v obchodech se základním zbožím a unifikovanými výrobky, které uspokojují masové potřeby spíše než individuální.

umožňují vyrábět kvalitní produkty na míru poptávky a osobní prodej je často jediným prostorem, kde se firmy mohou odlišit a nabídnout něco navíc oproti konkurenci. [Bureš 2006, s. 41]

Pojem osobní prodej se používá v literatuře o marketingu a prodeji jako označení kontaktu tváří v tvář mezi prodejním asistentem a zákazníkem. Tato interakce je do jisté míry řízena standardy dané firmy, které upravují průběh tohoto procesu. [Oakes 1990, s. 672] Cílem je navázat a udržet vztah se zákazníky. Karlíček [2011] rozlišuje tři typy osobního prodeje:

- 1) prodej na B2B trzích – prodej výrobních prostředků a materiálů jiným firmám,
- 2) prodej velkoobchodníkům a distributorům – prodej finálních produktů, které pak předprodají koncovému zákazníkovi,
- 3) maloobchodní prodej a přímý prodej – komunikace s koncovým spotřebitelem, tedy ve vztahu prodejní asistent-zákazník.

Celá práce je věnována vztahu mezi prodejním asistentem a zákazníkem na maloobchodních prodejních, jedná se tedy o třetí typ osobního prodeje. Maloobchody využívají osobní prodej zejména pokud se snaží o zákaznický orientovaný přístup spíše než prodejně orientovaný přístup. Po stopách Boltanského [2007] jsem se zaměřila na manažerskou literaturu<sup>11</sup>, abych zjistila, jaká témata jsou často opakována a na co je dnes v osobním prodeji kladen důraz. Dovolím si citovat úryvek z knihy Tracyho [2016].

„Lidi neuspokojíte žádným zbožím. Lidé jsou emotivní a veškerou spokojenost čerpají ze vzájemné komunikace s jinými lidmi. Podle jedné harvardské studie plných 68 procent neuspokojených zákazníků z těch, kteří změnili dodavatele, tak učinilo proto, že ze strany společnosti cítili lhotejnost. Proto má také každá z nejúspěšnějších společností jasně **definovaná pravidla jednání se zákazníky, obyčejně v písemné formě**. Každý, kdo pro tyto organizace pracuje, je připraven zákazníkům posloužit podle svých nejlepších schopností.“ [Tracy 2016, s. 93]

Důležitost osobního prodeje pramení z nově zjištěného faktu, že člověk se rozhoduje často emočně, z čehož vyplývá, že v rozhodnutí, zdali koupí nebo nekoupí ho ovlivňuje jeho momentální dojem z prodejny, kde se zrovna nachází a rozhoduje. [Ditz 2014, s. 45] Působí na něj řada faktorů, jak již

<sup>11</sup> On využíval ve svém díle *The New Spirit of Capitalism* analýzu manažerské literatury 60. a 90. let pro porovnání změny témat, jelikož podle něj je v manažerské literatuře největší koncentrace „ducha kapitalismu“ dané doby.

bylo uvedeno výše, ale zejména pak ten, s kým je ve styku a kdo pro něj představuje celou firmu, tedy prodejní asistent, který má nejlepší příležitost vytvořit v zákazníkovi dobrý dojem. Každá návštěva prodejny utváří zákaznickou zkušenost, jež se řetězí a má vliv na loajalitu zákazníka. [Applegate a Thomas 2012, s. 17-18]

Z této subkapitoly je podstatné, že osobní prodej jako nástroj pro konkurenceschopnost má své standardy cílené na poskytnutí dobrého prozákaznického servisu, které jsou písemně definovány. V části o případové studii jsou pak představeny v praxi reálně fungující standardy zákaznického servisu v osobním prodeji. Cílem je vždy především získat si loajalitu zákazníka.

### 1.2.1 Role důvěry v prodeji

Podle řady autorů či studií [Gul 2014, Oakes 1990, Plank aj. 1999, Swan aj. 1988, a další] se jedná o důvěru, která vede zákazníka k jeho spokojenosti, a tím i k loajalitě. Tedy s pomocí důvěry je možné si vybudovat se zákazníkem dlouhodobý vztah. Tato klíčová role důvěry byla zmíněna již v první kapitole, ovšem stále nebyl prostor představit, jak se tato důvěra ve vztahu prodejní asistent - zákazník utváří. Je tomu tedy věnována tato subkapitola.

V prodeji je důvěra chápána jako produkt interakce mezi prodejním asistentem a kupujícím, kdy průběh této interakce je plánovaný tak, aby cíleně důvěru produkoval. [Oakes 1990, s. 675] Definice se různí, ale kupříkladu Boltanski důvěru v prodeji definuje jako „(...) něco, co následně otevře nebo uzavře přístup ke zdrojům (užívání věcí nebo služeb, peněz, pověsti).“ [Boltanski 2007, s. 131, přeloženo autorkou] Důvěru lze sice považovat za nezištný vztah spojený s emocemi, ovšem postkapitalismus tuto hodnotu komodifikoval, jak již bylo vysvětleno výše, a je firmami využívána jako ověřený prostředek k prosperitě. [Boltanski 2007, s. 442-443]<sup>12</sup> Autenticita a právě takové lidské hodnoty, jako je důvěra, jsou zákazníkem žádány. Chce být centrem zájmu, být respektován a opečováván, za což vkládá do prodejního asistenta (a tím firmy) důvěru, že je schopen pochopit jeho potřeby a předvést vhodné řešení, kterému může věřit. [Oakes 1990, s. 673] Pojistkou kupujícího je reputace firmy, na které se smí podílet. [Boltanski 2007, s. 129] Firmy musejí získávat znalosti a zkušenosti, které jim umožní poskytovat zákazníkovi to, co si žádá. Problémem je, že důvěra je „těžko pozorovatelná charakteristika kvalitativní/nefinanční míry“. [Ngo a Nguyen 2016, s. 103, přeloženo autorkou] Jen stěží se dá vypožorovat, jsou-li takové neměřitelné charakteristiky naplněny, ovšem tím se zabývá hned několik studií. Pro tuto práci je výchozí výzkum Planka, Reida

<sup>12</sup> To přirozeně vyvolává nový typ obavy či úzkosti, který vztah kdo buduje jako součást plánu a který myslí nezištně. [Boltanski 2007, s. 447-456]

a Pullinse [1999], kteří se zaměřili na **konceptualizaci důvěry**, z níž je vycházeno i ve výzkumu této práce. Předností jejich studie je, že si položili za cíl důvěru konceptualizovat čistě v kontextu osobního prodeje. V jiných studiích se totiž pracuje s důvěrou obecně (i přesto, že je multidimenzionální) a konceptualizace jsou převzaté z jiných oblastí. [Plank aj. 1999, s. 61]

Důvěru zákazníka rozdělili do třech dimenzí, a sice důvěru k prodejnímu asistentovi, k produktu a k podniku jako takovému. Výsledkem jejich studie je, že budování důvěry ve vztahu prodejní asistent-zákazník spočívá při osobní konverzaci na několika konkrétních větech či otázkách, jež položí prodejní asistent zákazníkovi a jež v něm vyvolají požadovaný pocit důvěry. Také na naslouchání a předvedení produktu.

K tomuto zjištění dospěli v několika krocích. Vycházeli z toho, že chování prodejního asistenta přispívá k vytváření důvěry. Zaměřili se na **pozorovatelné jevy chování prodejního asistenta, tedy komunikaci**. Samozřejmě ne každé chování přispívá k budování důvěry stejně, rozhodli se najít to nejúčinnější. Sestavili 21 indikátorů důvěry (7 pro každou dimenzi) **v podobě otázek a náležitostí komunikace, které při komunikaci prodejní asistent-zákazník mají proběhnout**. Nejprve se dotazovali respondentů (vysokoškolští studenti a obchodníci), nakolik tyto indikátory opravdu odpovídají konstrukt. Tímto očistili indikátory na 15. V dalším dotazovacím kole se zaměřili na správné zařazení do okruhu. Z výsledků předvýzkumu se 111 kupujícími s pomocí explorační faktorové analýzy zjistili, že náležitosti komunikace v prodeji jsou srozumitelné a řadí se do třech dimenzí, jak očekávali. [Plank aj. 1999, s. 63-64]

Tyto náležitosti komunikace v prodeji spadají do čtyř kategorií:

- „prodejní asistent pokládá zvědavé/doplňkové otázky,
- prodejní asistent využívá dotazování k zjištění potřeb,
- prodejní asistent pozorně naslouchá zákazníkovi,
- prodejní asistent předvede vhodný produkt.“ [Plank aj. 1999, s. 64, přeloženo autorkou]

Zákazníkům byl po návštěvě prodejny dán dotazník, kde hodnotili, jestli byla nebo nebyla jednotlivá kritéria v rámci komunikace s prodejním asistentem naplněna. Polovinu oslovených tvořili ti, kdo si od prodejního asistenta zboží koupili, druhou polovinu ti, kdo nekoupili. K dispozici bylo 5000 kontaktů, dotazník doručili na 2315 náhodně vybraných z mailing listu a odpovědělo jim 568 z nich.<sup>13</sup> Výsledkem bylo, že větší naplnění těchto kritérií opravdu vedlo k větší

---

<sup>13</sup> Možnost systematicky chybějících odpovědí byla vyloučena. Respondenty, kteří odpověděli, byli v 66,5% muži a 33,5% ženy. Jednalo se o výzkum na B2B trzích, kde respondenty byly v 76% firmy nad 100 zaměstnanců.

efektivnosti prodeje. Co je podstatné, všechny tři dimenze důvěry (k prodejnímu asistentovi, produktu i k podniku) se ukázaly být spojené s úspěšností prodejního asistenta v komunikaci se zákazníkem. Mezi prodejními asistenty, kterým se podařilo a nepodařilo prodat, nebyl zjištěn žádný statisticky významný rozdíl v demografických ukazatelích. [Plank aj. 1999, s. 64-65]

Plank a Reid tuto konceptualizaci důvěry v prodeji použili znovu o několik let později v dalším výzkumu a společně s novými spolupracovníky opět ověřili, že tento konstrukt odpovídá skutečnosti. [Plank aj. 2004] Nově se jim také podařilo zjistit, že nejpodstatnější vliv na efektivnost prodeje má důvěra v prodejního asistenta (nikoliv tedy produkt či podnik). Vzbudit v zákazníkovi důvěru je tedy opravdu cestou k efektivnosti prodeje, která spočívá na komunikaci prodejního asistenta.

Popsaná studie je klíčová pro výzkum této práce. Přebírá totiž popsanou konceptualizaci důvěry a pozorování je zaměřeno na plnění předem stanovených náležitostí komunikace prodejního asistenta se zákazníkem. Následně je pak porovnáno naplnění těchto kritérií s efektivností prodeje dané prodejny jako celku. Rozdíl je tedy v tom, že je použita jiná výzkumná metoda, ovšem vycházeno je ze stejných východisek. Je tak možné porovnat, zda se opravdu opět ukáže spojitost mezi prodejní komunikací a prodejními výsledky, ovšem tomu se věnuje analytická část práce.



## 2 Případová studie

Doposud práce vycházela z teoretických a obecných poznatků o podobě postkapitalistického prodeje. Na tomto místě je ale představen konkrétní příklad z praxe, z reálné sítě prodejen. Díky laskavému souhlasu Sales Managerky a District Managera společnosti případové studie mohou v této práci využít interní materiály o zákaznickém servisu, kterými se řídí prodejní asistentky na prodejnách společnosti případové studie a také statistiky o prodeji, se kterými budu pracovat v analytické části práce. Společnost nemohu jmenovat na její žádost, nicméně představím její obor činnosti, organizační strukturu a síť prodejen. Zejména pak její nastavené standardy zákaznického servisu v prodeji, jelikož budu posuzovat vliv jejich dodržování na prodejní ukazatele prodejen.

### 2.1 Představení společnosti případové studie (SPS)

Společnost případové studie (dále jen SPS) je již přes 40 let dámskou módní značkou v oblasti retailu, která mezinárodně provozuje hustou síť kamenných prodejen a nově i eshop. Není pouhým prodejcem, ale svou módu si sama tvoří již od návrhu. Působí v 30 zemích s 670 pobočkami a stále roste. Na jejích prodejnách probíhá osobní prodej orientovaný prozákaznický, a proto klade důraz na školení svých zaměstnanců, kteří jednají s koncovým zákazníkem. Zaměstnanci jsou pro tento kontakt pravidelně školeni a směrnice pro jednání se zákazníky jsou stále aktualizovány, zpřehledňovány a vylepšovány. Aktivní poskytování servisu je motivováno propracovaným systémem prémie za dobré výsledky prodejen, soutěžemi a také pravidelnými čtvrtletními kontrolami na prodejnách prostřednictvím Mystery Shopping výzkumu.

Prodejny jsou ve SPS rozděleny do čtyř distriktů s jiným District Managerem. Na prodejnách se nachází Sales Manager, často také Assistant Sales Manager a pak několik prodejních asistentek, zpravidla 4-8. Celkově má SPS 4.500 zaměstnanců s průměrným věkem 28 let a 96% z nich tvoří ženy.<sup>14</sup> Celkově je v ČR 56 prodejních míst. Pro koordinaci si vyžadují standardizaci, tedy ať jdete na prodejnu v Praze nebo v Olomouci, její rozmístění i výlohy budou vždy stejné, aktuální kolekce budou stejné i zákaznický servis, který se vám dostane, by měl být stejný. Stejně úrovně zákaznického servisu je dosahováno s pomocí standardů zákaznického servisu, které jsou společností nastaveny, každému zaměstnanci představeny a které jsou pro něho závazné, tedy je po něm vyžadováno, aby je dodržoval.

<sup>14</sup> Z toho důvodu je v celé části práce v souvislosti se SPS mluveno o prodejních asistentkách, nikoliv asistentech. Stejně tak je mluveno pouze o zákaznicích, nikoliv zákaznících, jelikož SPS tvoří pouze dámskou módu.

## 2.2 Standardy zákaznického servisu SPS

„Protože chceme, aby naše značka byla v očích zákazníků tou nejlepší, musíme ctít firemní pravidla. Jen profesionálním a zodpovědným přístupem každého ze zaměstnanců dokážeme s konkurencí udržet krok a budovat značku tak, aby byla nejlepší na trhu. Na prodejnách jste to Vy, kdo prezentuje SPS, Vy koho vnímá zákazník, proto je důležité, abyste právě Vy daná pravidla respektovali a ctili.“ [interní materiály SPS, jméno firmy nahrazeno autorkou zkratkou „SPS“]

Takto začínají směrnice SPS určené pro prodejní personál. Jak bylo již výše zmíněno, je to on, kdo pro zákazníky představuje celou společnost. SPS si to dobře uvědomuje a výše představený in-store marketing je pro SPS velkým tématem. „Je třeba, aby zákaznice měla z kontaktu s odborně vyškolenými pracovníky v obchodě příjemný emocionální zážitek. (...) Ale i design obchodu, přehledná prezentace zboží a inspirující výlohy se v každém jednotlivém obchodě starají o příjemnou atmosféru.“ [interní materiály SPS] SPS se snaží o individuální obsluhu každé zákaznice, ať už tím, jaké produkty navrhuje, tím, jaké nabídky rozesílá, ale pak zejména tím, čeho se zákaznici dostane na prodejně. Z citace je patrné, že zdrojem emocionálního zážitku jsou především prodejní asistentky. SPS se snaží, aby tento emocionální zážitek byl tak příjemný, aby se zákaznice na prodejnu vracela a vcelku se jí to daří, jelikož celkový obrát ČR aktuálně tvoří zhruba ze 79% stálé zákaznice.<sup>15</sup> I z toho důvodu je dle mého názoru jejich přístup dobrým příkladem, jak má vypadat komunikace prodejního asistenta se zákazníky. Vzhledem k množství prodejen, personálu a zákazníků má již SPS svůj vyzkoušený přístup, jak si zákaznice, na které cílí, získávat. Tento postup je pak aplikován na všechny prodejny a je jím předán v písemné formě v podobě směrnic s nastavenými standardy zákaznického servisu, které musejí být v prodeji dodržovány. Materiály SPS, ze kterých je ve výzkumu vycházeno, slouží k vytvoření ideálních prozákaznických podmínek na prodejnách. Základem jsou tzv. „obecné směrnice“, které slouží pro pochopení firemní kultury a které pomáhají prodejním asistentkám řešit i nepředvídané situace v souladu s hodnotami SPS a které se uplatňují ve všech fázích prodeje. Jednotlivé zásady znějí takto:

**1. „Každý zákazník je Vaším hostem - Vždy se k zákaznici chovejte jako k hostovi a zajistěte, aby se tak také cítila.“**

Heslem pro prodejní personál SPS je "Zajistěte, aby se zákaznice na prodejně cítila jako doma".

---

<sup>15</sup> Údaj je průměrem z 9. až 12. týdne roku 2017. Stálé zákaznice znamenají ty, které využívají kartu klubu a nakupují tedy již minimálně po druhé. Reálně tedy může být stálých zákazníků ještě více, jen kartu nemají či nepoužívají. [interní statistiky SPS]

Tento přístup vychází ze zmíněného typicky postkapitalistického jednání se zákazníky, kde hlavní roli hraje lidskost a osobní přístup. Cílem je, aby se zákaznice cítila hýčkaná.

**2. „Pohled z vrtulníku’** - Vždy se dívejte kolem sebe a kontrolujte, co se děje v každé části prodejní plochy.“

**3. „Otevřený postoj těla** - Vždy ukazujte pozitivní přístup a buďte připraveni obsloužit více než jednoho zákazníka."

**4. „Zdvořilá slova** - S naší Julií mluďte vždy zdvořile.“

Pracovně je v SPS zákaznice nazývána Julií. Toto pojmenování zákaznice je další z příkladů snahy o personalizaci svých zákazníků.

**5. „Laskavost a ÚSMĚV** - nikdy se nezapomeňte usmívat.“

Příklad *emoční práce* (viz kapitola 1.1.2 Prodejna nově jako prostor pro budování vztahu se zákazníkem) – prodejní asistent se musí dle nařízení usmívat bez ohledu na skutečné pocity, jelikož i úsměv se stal komodifikovatelnou grimasou. [Hochschild 1983, s. 79]

**6. „Aktivní prodej** - Vždy využijte prodejní příležitost, pokud zákaznice chce nakupovat. Pamatujte si: nejste to Vy, kdo rozhoduje, kdy přestat s nabízením zboží, ale zákaznice.“

Prodejní asistentka musí nabízet doplňkový prodej v prostoru kabin i na pokladně. Efektivitě doplňkového prodeje je věnován větší prostor v analytické části práce.

**7. „Přirozenost** - Vždy jednejte a komunikujte přirozeným a důvěryhodným způsobem.“

Tento bod představuje pro sociology zajímavý moment. Celé jednání se zákazníkem má působit jako přirozené a důvěryhodné, ačkoliv je předdefinováno. S využitím Weberových pojmenování, jednání prodejního asistenta má působit jako hodnotově racionální (nezištné, hnané emocemi, etickými motivy), ve skutečnosti se jedná o jednání účelově racionální (tedy orientované na cíl, kde cílem je zisk). [Pechová 2001, s. 464] Tento jev je také poměrně novou záležitostí postkapitalismu.

**8. „Ambasador** - Vždy reprezentuje naši značku s hrdostí a přesvědčením.“

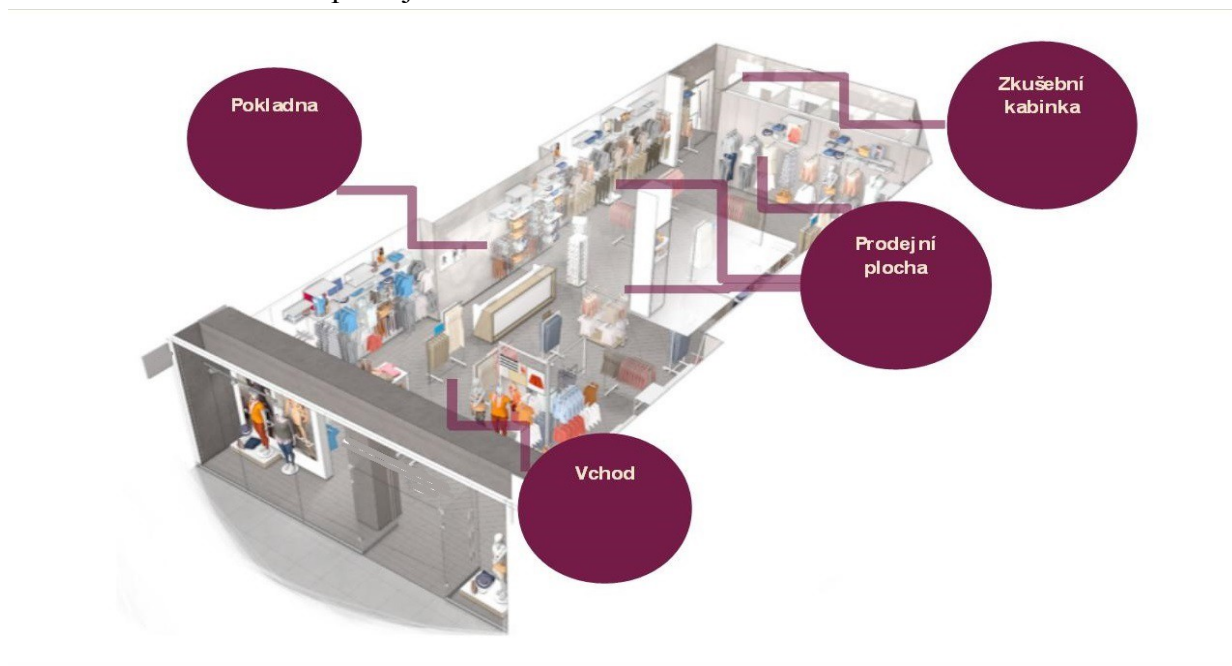
**9. „Kompetentní a překypující vášní pro módu** - Buďte vždy informováni o nabídce našich výrobků, módních trendech, materiálech a dostupných velikostech.“

**10. „Multikanálový přístup** - Nikdy nezapomeňte připomenout nové multikanálové příležitosti (E-shop...)" [interní materiály SPS]

V obecné rovině takto probíhá jednání se zákazníky SPS - tyto zásady jsou ve stejném duchu jako postkapitalistická podoba prodeje, jak jsem ji popsala v teoretických východiscích. Pro výzkum této práce jsou podstatné především konkrétní náležitosti jednotlivých fází prodeje. Jejich posloupnost je

pro přehlednost řazena podle jejich situovanosti v rámci prodejny a tato posloupnost je dodržena i v této práci. (viz Obrázek č. 2) Zdrojem jsou směrnice, jež určují, jak má ideálně proces prodeje a komunikace se zákazníky probíhat. Pro tuto práci je podstatná zejména předdefinovaná komunikace, jelikož na základě studie [Plank aj. 1999], jež byla uvedena výše, je komunikace hlavní cestou, jak navázat se zákazníkem vztah založený na důvěře. Zřejmě proto je i komunikace na prodejně přesně určována směrnicemi, aby přinesla kýžený výsledek – dlouhodobý zisk.

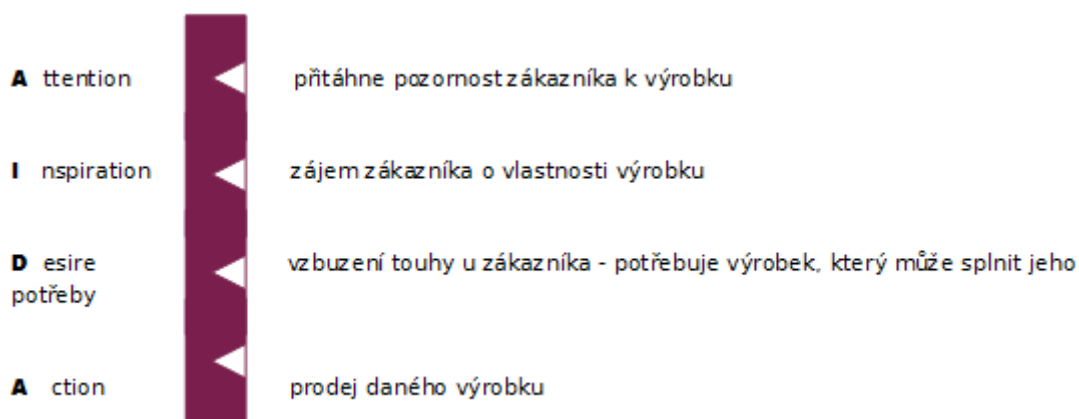
Obrázek č. 2 – Rozmístění prodejen SPS.



Zdroj: interní materiály SPS.

Každá fáze prodeje probíhá zpravidla v konkrétní části prodejny. SPS pro zjednodušení a snadné zapamatování vytvořila pro zaměstnance pomůcku „AIDA“. (viz Obrázek 3) AIDA má čtyři body odpovídající čtyřem oblastem na prodejně, aby bylo jasné, co v které oblasti je podstatné.

Obrázek č. 3 – AIDA.



Zdroj: interní materiály SPS.

**1. Oblast vchodu - „Attention“** - Vchod je místem, kde je cílem upoutat pozornost a udělat dobrý první dojem. Zahrnuje atraktivní dekoraci výlohy, inspirující vizuální merchandising, dekorace a na první pohled viditelného prodejního asistenta reprezentujícího značku upraveným vzhledem. Hned při příchodu do oblasti prodejní plochy je nutné zákaznici pozdravit, a to s úsměvem a navázáním očního kontaktu tak, aby se cítila vítána a vytvořilo se „spojení se zákazníkem od samotného počátku“. [interní směrnice SPS]

**2. Oblast prodejní plochy - „Inspiration“** - Dalším krokem je navázání kontaktu se zákaznící, tedy oslovit ji, a to do dvou a půl minuty po jejím vstupu do prodejny a nejlépe konkrétní otázkou jí na míru. Znamená to, že ideální je oslovit ji v návaznosti na to, co si zrovna prohlíží. Ve směrnících je uveden příklad, kdy si zákaznice prohlíží svetr, pak ji prodejní asistentka osloví „*Svetr je universální, dá se nosit jak k elegantním kalhotám do práce, tak ke sportovnímu oblečení. (...) Můžete ho vyzkoušet s tílkem, kouknu se Vám zatím po nějakém.*“ Naopak není žádaná otázka, na kterou může zákaznice odpovědět „ne“ typu „*Mohu Vám pomoci?*“ nebo „*Tenhle svetr je z akrylu, nechcete ho vyzkoušet?*“. Pokud zákaznice začne komunikovat, pak je důležité jí naslouchat a pokládat doplňkové otázky k tomu, co shání, aby jí byl nabídnut co nejvhodnější produkt. Příkladové otázky ve směrnících jsou „*K jaké příležitosti svetr hledáte?*“ „*Jakou velikost hledáte, já vám pomůžu, ještě máme jinou barvu, ukážu Vám ji.*“. Následně by mělo být nabídnuto vyzkoušení a ideálně i zkoušené produkty odneseny do zkušebních kabin.

**3. Oblast zkušebních kabin - „Desire“** - Podstatné je nepřerušit kontakt a dát zákaznici najevo, že i když jde zkoušet, kdykoliv je tam prodejní asistentka pro ni. Příkladovou větou ve směrnících je „*Vyzkoušejte ho, pokud budete potřebovat jinou velikost, jsem vám k dispozici.*“ Během zkoušení by prodejní asistentka měla zákaznici vylákat z kabiny větou jako „*Jak Vám svetrík sedí?*“ „*Venku je větší zrcadlo, ve kterém se lépe uvidíte.*“ a zjistit, jak se zákaznici zkoušený produkt líbí.

Navržené věty jsou „*Jak se v něm cítíte? Velikost je dobrá?*“. V kabině je také důležité nabídnout doplňkový prodej, například „*Máme ještě do kombinace košili, která se bude hodit pod Váš svetr. Stojí jen 379,-.*“.

**4. Oblast pokladny - „Action“** - Pokud je na pokladně jiná prodejní asistentka, pak je opět důležité pozdravit zákazníci s úsměvem. Podstatné je ujištění o nákupu, tedy pochválení výběru, například „*Tolik kousků, za tak dobrou cenu.*“. Opět se provádí doplňkový prodej jako „*K tomuto svetru máme ve stejné barvě náušnice, stojí jen 119,- a podtrhují jeho styl.*“. Cílem je, aby zákaznice nenakoupila naposledy a žádané tedy je jí za nákup poděkovat a k dalšímu ji pozvat. K tomu lze využít větu jako „*Děkujeme moc a budeme se těšit na příště.*“ nebo „*Děkujeme moc, v úterý přijdou slevy, tak se přijďte podívat.*“. Věty jsou citovány ze směrníc.

Směrnicemi tedy nejsou upraveny jen nutné náležitosti prodeje, ale je i přesně dáno, kde se odehrávají a jaké slovní formulace se při nich používají, aby bylo dosaženo co největší efektivity. Nakolik jsou tyto doporučené formulace skutečně na prodejnách využívány, bylo pozorováno v rámci výzkumu. Tyto zásady komunikace tvoří základ záznamového archu využitého při výzkumu, a proto tu byly i představeny.

## 3 Metodologie výzkumu

### 3.1 Mystery shopping (MS)

Tato subkapitola je věnována metodě výzkumu, jež byla využita ke sběru dat, a sice Mystery Shopping výzkumu (dále jen MS). SPS pravidelně kontroluje dodržování standardů zákaznického servisu. Ke kontrole využívá služby externí výzkumné agentury, která provádí MS plošně ve všech zemích, kde jsou prodejny provozovány, jednou za kvartál. Prodejní asistentky tedy počítají s tím, že mohou být hodnoceny a znají hodnocené oblasti v MS, které jsou zavázány dodržovat a které byly představeny v kapitole o případové studii. Výzkum této práce uzpůsobuje hodnocené oblasti vlastnímu tématu a jsou lehce odlišné oproti těm běžným v MS, který je v SPS prováděn, nicméně stále odpovídá směrnicím na prodejně a neočekává od prodejních asistentek nic víc než je náplní jejich práce.<sup>16</sup>

Metoda výzkumu MS byla zvolena proto, že se jedná o způsob, jak zakusit reálnou zákaznickou zkušenost. MS výzkum je metoda založená na skrytém standardizovaném zúčastněném pozorování, tedy přináší jedinečnou příležitost, jak zjistit, jak vypadá běžná situace na prodejně, kdy prodejní asistenti netuší, že jsou zrovna hodnoceni. MS výzkum je označován také jako tajný nákup, jelikož spočívá v tom, že tajný zákazník (vyškolený „Mystery Shopper“) podle předem připraveného scénáře provede návštěvu prodejny, kde vystupuje jako všední zákazník, nicméně přitom bedlivě pozoruje předem stanovené charakteristiky s cílem zjistit, jakého servisu se zákazníkovi na prodejně dostává. Bezprostředně po návštěvě vyplní připravený záznamový arch a ohodnotí jednotlivá kritéria, která jsou pro všechny prodejny stejná kvůli porovnatelnosti. Hodnota zjištění spočívá v tom, že prodejní asistent, který utajeného zákazníka obsluhuje, nesmí zjistit skutečný účel jeho návštěvy, tedy sběr dat, ale musí být ponechán v domnění, že se jedná o zákazníka jako každého jiného. Díky MS výzkumu se tak dá zjistit, jakého servisu se zákazníkovi na prodejnách dostává. [Kozel 2011, s. 59-98] Druhým důvodem, proč byla zvolena metoda pozorování, je, že předmět zájmu, a sice proces utváření vztahu mezi prodejním asistentem a zákazníkem, je založený na důvěře. Důvěra je dle výše popsané studie [Plank aj. 1999] v kapitole 1.2.1 (Role důvěry v prodeji) utvářena v procesu komunikace a ta je pozorovatelnou a měřitelnou charakteristikou. Ve všech

---

<sup>16</sup> Běžně je na prodejně SPS hodnocena uklizenost, teplota, hlasitost hudby, výloha apod., já se zaměřím ovšem pouze na proces komunikace, jelikož mým tématem je budování vztahu mezi prodejním asistentem a zákazníkem. MS obecně je používán pro zhodnocení kvality poskytovaného servisu a práce prodejních asistentů. Může sloužit k odhalení slabých míst. [ESOMAR 2005]

dostupných studiích k tématu důvěry v prodeji a jejího vlivu na efektivitu prodeje byly využívány dotazníky rozeslané zákazníkům zpětně po jejich navštívení prodejny, kdy oni sami hodnotili komunikaci s prodejním asistentem. V marketingovém výzkumu se může pro měření emocí využívat emoční stopa. Autorka se rozhodla vyzkoušet nepoužitou metodu v tomto kontextu, a tedy právě MS výzkum pro standardizované pozorování komunikace prodejních asistentek.

## **3.2 Research design**

Výše byla představena metoda výzkumu, tato část je zaměřena na plán terénního výzkumu. Přináší zejména popis terénu, cílové skupiny i výzkumných instrumentů. Nechybí etická rovina výzkumu a nastínění způsobu zpracování dat. Podstatnou částí jsou také hlavní omezení výzkumných zjištění.

### **3.2.1 Výzkumný rámec**

Tak, jak jsou zásady osobního prodeje vykresleny výše, ať už pohledem obecné literatury nebo na základě konkrétních příruček reálně fungující společnosti, by měly být nastaveny tak, aby skutečně vedly k zefektivnění prodeje<sup>17</sup>, tedy k lepším prodejním ukazatelům. Cílem výzkumu je porovnat zdali se skutečně objeví provázanost mezi naplněním těchto standardů zákaznického servisu a výsledky prodejen. Ke zjištění, nakolik jsou standardy dodržovány na prodejnách, byla využita metoda MS výzkumu (viz výše). Tyto výsledky byly následně porovnány s výsledky prodeje prodejen, kde byl MS výzkum realizován. Prodejní ukazatele prodejen, se kterými bylo pracováno, jsou představeny v subkapitole 3.2.7 (Plán zpracování dat).

### **3.2.2 Výběr a období terénu**

Prodejny SPS v ČR jsou rozděleny do čtyř distriktů s odlišnými manažery. Výzkum byl proveden v jednom z nich, v tzv. East distriktu, jelikož výsledky prodejen spadajících pod tento distrikt, byly autorce k dispozici. Do tohoto distriktu spadá 14 prodejen z celkových 56 v ČR. Výzkum byl proveden v 10 z nich. Výběr nebyl náhodný, ale proběhl úsudkem [Jeřábek 2011, s. 12] na základě dostupnosti prodejen a s cílem zařadit prodejny s různými obraty, různou schopností plnit prodejní

---

<sup>17</sup> A to zejména v dlouhodobém měřítku, jelikož jsou cíleny na budování vztahu se zákazníkem, tedy získání jeho loajality.



ukazatele a jak v centru měst, tak na perifériích, tedy s různým vytížením, aby bylo možné porovnání. Tyto jejich vlastnosti byly posouzeny na základě interních statistik SPS za poslední jeden kvartál, tedy první tři měsíce roku 2017. Vybrané prodejny jsou z následujících lokalit:

- 1) Brno-jih
- 2) Brno-Královo Pole
- 3) Brno-venkov
- 4) Brno-střed
- 5) Praha 4
- 6) Praha 10
- 7) Praha 2
- 8) Praha 9
- 9) Praha 3
- 10) Kolín

Období sběru dat proběhlo v 18. týdnu roku 2017. Vybrány byly cíleně všední dny nejdříve hodinu po otevření, maximálně do čtvrté odpolední hodiny, kdy by prodejny neměly být tolik vytížené jako v pozdějších hodinách a na prodejnách by měly být přítomny alespoň dvě prodejní asistentky.<sup>18</sup> Méně vytížená prodejní doba byla vybrána z důvodu, aby prodejní asistentky měly možnost si vcházejícího falešného zákazníka všimnout a měly čas pro poskytování servisu. Ovšem každá prodejna je více vytížená v jiných dnech a jiných hodinách, nebylo tak možné zajistit, aby kontrolní návštěva proběhla vždy v ideální dobu. Vzhledem k rozmístění prodejen, ve kterých proběhl sběr dat, nebylo reálné navštívit všechny v jeden den. Dodržena byla tak alespoň podmínka návštěvy ve všední dny stejného týdne a podobných časů za účelem porovnatelnosti. [MRS, s. 10-12]

### **3.2.3 Cílová skupina**

Cílovou skupinou jsou všechny prodejní asistentky nacházející se v prodejně, kde probíhal MS výzkum. Nebyly hodnoceny zvlášť, ale jako prodejní tým daného prodejního místa.

---

<sup>18</sup> Přítomnost minimálně dvou prodejních asistentek je důležitá kvůli jejich anonymizaci a nemožnosti spojitelnosti výsledků na dané prodejně s konkrétní osobou. Pokud by v dané prodejně byla jen jedna prodejní asistentka nebo v konkrétním dnu či hodině návštěvy, pak podle kodexu ESOMAR není možné studii nazývat jako výzkum, ale pouze jako projekt. [ESOMAR 2005]

### 3.2.4 Scénář

MS výzkum je metodou standardizovaného pozorování. Bylo dopředu stanoveno, jak budou pozorovací situace probíhat, a připraven scénář obsahující předem stanovené otázky a určující, čeho je nutné si všimnout. Scénář zajišťuje standardizaci provedených návštěv za účelem jejich porovnatelnosti. Scénář byl nastaven tak, aby situace hodnocení nebyla neobvyklá a odpovídala chování a požadavkům běžného zákazníka. [MRS, s. 10-12] Snaží se samozřejmě pokrýt co největší rozmezí situací, které by potenciálně mohly na prodejně nastat. Scénář na prodejně vychází ze směrnic o standardech zákaznického servisu, které musí prodejní asistentky na prodejnách SPS dodržovat a které byly představeny v kapitole 3 (Případová studie). Je strukturován do stejných čtyř částí jako záznamový arch a zmíněné směrnice.

#### 0) Před vstupem do prodejny

- Ujistit se, že mám důkladně nastudovaný scénář a vím přesně, jak na prodejně jednat.
- Vstupovat na prodejnu sama.
- Zkontrolovat nahrávací zařízení.
- Záminka návštěvy: Zákaznice shání šaty vhodné ke státní zkoušce.<sup>19</sup> Pokud se prodejní asistentka doptává na detaily o materiálu, střihu, barvě, pak zákaznice prozradí, že šaty mají být z prodyšného materiálu, který bude příjemný i v červnovém teplém počasí, mají být raději áčkového střihu a v neutrální barvě jako bílá, černá, tmavě modrá a podobně. Ostatní detaily, na které by se prodejní asistentka mohla zeptat, si zákaznice vymyslí, ale bude používat na každé prodejně ty stejné.

#### I) První dojem

Falešná zákaznice vstoupí na prodejnu a nezdraví jako první. Chová se přirozeně jako běžná zákaznice. Prohlíží si prodejnu a vystavené zboží. Přibližně do jedné minuty po vstupu na prodejnu by měla být pozdravena alespoň jednou prodejní asistentkou, která by se při pozdravu měla na zákaznici podívat a usmát se. Pokud není pozdravena, zamyslí se, jestli měla prodejní asistentka možnost ji spatřit a čeká na oslovení, zatímco dále prochází prodejnou a prohlíží si zboží.

---

<sup>19</sup> Použit ve výzkumu jako kupovaný artikl právě šaty má dva důvody. Prvním je, že SPS se orientuje zejména na prodej dámských šatů pro všechny příležitosti a považuje velký výběr šatů za svou hlavní přednost. Šaty jsou tedy zvoleny proto, aby prodejní asistentka opravdu měla co nabídnout. Druhým důvodem je, že v MS výzkumu je důležité, aby nebylo riziko odhalení, tedy situace musí být co nejpřirozenější a pokud bude autorka/Mystery Shopper shánět šaty ke státní zkoušce, pak nebude lhát, jelikož o ně skutečně má zájem. Situace tak je přirozenější.

## II) Prodejní plocha

Do dvou a půl minuty by měla být zákaznice oslovena prodejní asistentkou s nabídkou pomoci, a to buďto konkrétní, nebo obecnou otázkou. Pokud není zákaznice do dvou a půl minuty oslovena, vyhledá prodejní asistentku sama a požádá ji o pomoc. Vhodnou větou je „*Dobrý den, mohu vás požádat o pomoc? Sháním šaty ke státnicím.*“ Zákaznice neprozrazuje více, než je nutné, ponechává prostor prodejní asistentce pro doplňkové otázky. Prodejní asistentka by se měla doptat na představu o šatech, případně jejich barvu, velikost apod. V ideálním případě se zákaznicí projde prodejnou a vybere jí několik vhodných šatů. Zákaznice se u vybraných šatů zeptá na materiál a jak je práť. Všimá si, jestli je prodejní asistentka schopná kompetentně odpovědět a její odpověď potom v kabině zkontroluje na cedulce daných šatů, kde je způsob praní i materiál uveden. Následně by ji měla prodejní asistentka pobídnout ke zkoušení s připomenutím, že když něco bude potřebovat, stačí říct. Pokud se tak nestane a prodejní asistentka pouze ukáže, kde šaty najít nebo nepobídne zákaznici ke zkoušení, zákaznice si vezme minimálně dvoje šaty a odejde do zkušební kabiny sama.

## III) Zkušební kabiny

Během zkoušení by neměla prodejní asistentka ztratit kontakt se zákaznicí a měla by se jí zeptat, jak jí zkoušené šaty sedí nebo jestli něco nepotřebuje. Také by se měla pokusit o vylákání zákaznice z kabinky, aby s ní mohla lépe komunikovat a přesvědčit ji k nákupu. Buď v oblasti prodejny předtím, anebo teď v kabinách by měl proběhnout doplňkový prodej – prodejní asistentka by měla nabídnout jakýkoliv jiný artikl k poptávaným šatům. Pokud prodejní asistentka v kabinách nekomunikuje, pak si zákaznice dozkouší šaty a opustí kabiny. Vybere si jeden kus, se kterým jde na pokladnu, zbytek vrátí.

## IV) Pokladna

Vybrané zboží, které si zákaznice kupuje, by prodejní asistentka měla pochválit, aby ji utvrdila ve výběru. Na pokladně by opět měl proběhnout doplňkový prodej – měl by být zákaznici nabídnut jakýkoliv jiný artikl. Prodejní asistentka by se měla zákaznice zeptat, jestli má klubovou kartu. Zákaznice odpoví jen „ne“. Prodejní asistentka by měla klubovou kartu nabídnout a říct minimálně dvě výhody členství. Zákaznice výhody vyslechne, ale kartu si nezakládá. Prodejní asistentka by měla za nákup poděkovat a vyzvat zákaznici k dalšímu nákupu.

Scénář byl nastaven tak, aby bylo možné hodnotit všechny složky *Nového prodejního modelu*, jak byl v teoretických východiscích představen.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Nejvíce prostoru bylo věnováno navázání atmosféry a důvěry, dále odhalení potřeb, prezentaci zboží a kvalifikaci.

### **3.2.5 Záznamový arch**

Záznamový arch se běžně využívá u MS výzkumu a zahrnuje znaky a jejich kategorie, které se budou při pozorování evidovat. [Kozel 2011, s. 60] Byl sestaven z jednadvaceti uzavřených otázek z důvodu snadného a přesného vyhodnocení. Dvě otázky byly otevřené pro číselné zaznamenání přítomného počtu prodejních asistentek a zákazníků při příchodu na prodejnu. Ovšem u každé otázky byla možnost vlastní poznámky v případě, že by nastala situace potřebovala komentář. Její role byla důležitá také proto, že hodnocena byla komunikace, tedy možnost poznámky byla určena především pro přesný přepis slov prodejní asistentky v různých situacích. Díky poznámkám také byla možnost k objektivnímu hodnocení přidat vlastní subjektivní pohled. Záznamový arch je součástí práce v oddíle „Přílohy“ Příloha č. 1.

### **3.2.6 Role autorky**

Autorka provedla osobně všechny návštěvy prodejen v rámci MS výzkumu. Je tak zajištěno, že nenastalo žádné vychýlení v tom, že by různí Mystery Shoppeři jednali při nákupu a hodnotili prodejní návštěvu odlišně. Odpadla tak také nutnost školení případných dalších Mystery Shopperů. Autorka nastavovala scénář návštěvy sama a zná velmi dobře prostředí prodejen SPS i směrnice prodejního personálu, mohla se tak soustředit pouze na co nejlepší zaznamenání průběhu návštěvy. Její věk, pohlaví a konfekční velikost odpovídají cílové zákaznické skupině SPS.

### **3.2.7 Plán zpracování dat**

Získaná data z MS výzkumu byla porovnána s prodejními ukazateli prodejen SPS. Prodejními ukazateli, se kterými je v analytické části pracováno, jsou: obrat, konverze (podíl zákazníků, kteří vstoupili na prodejnu a kteří uzavřeli prodej), průměrná hodnota účtenky, průměrný počet položek na účtence a procento nově zaregistrovaných do klubu. Tyto ukazatele byly pro porovnávání vybrány proto, že odráží snahu prodejních asistentek v poskytovaném zákaznickém servisu. Pokud dodržují směrnice, mělo by to vést k lepším výsledkům. Pokud mají dobré výsledky, pak získávají prémie. Samozřejmě se nedají očekávat stejné obraty od prodejny v Kolíně jako od prodejny v Praze v centru, proto je v této práci pracováno s nárůsty oproti očekávané hodnotě, což je výsledek z minulého roku ve stejném dni na stejné prodejně. Tím se stírá rozdíl mezi (ne)výhodností lokalit a

další nárůst či pokles už je považován za výsledek čistě schopnosti správně komunikovat se zákazníkem.

### **3.2.8 Etická stránka výzkumu**

Pokud je MS výzkum prováděn podle kodexu sdružení ESOMAR, tedy profesionálně a s respektem k právům subjektů, pak se jedná o legitimní a validní aktivitu. [ESOMAR 2005, s.2] Výzkum v rámci této práce byl prováděn v souladu se zmíněným kodexem. Vzhledem k tomu, že prodejní asistentky nevěděly, že jsou hodnoceny, je zachována jejich anonymita – není jmenována firma ani jména prodejních asistentek za účelem uchránění jejich osoby a nemožnosti postihnutelnosti za práci, kterou odvedly. Při výzkumu sice byly provedeny nahrávky situací, ale pouze pro zaznamenání dat a ihned po jejich přepsání byly odstraněny bez předání jakékoliv jiné straně. Časové a další požadavky na prodejnách byly minimalizovány a na racionální úrovni tak, aby nezdržovaly prodejní asistentky od jejich práce.<sup>21</sup> Délka prodejní návštěvy byla stanovena do dvaceti minut. Scénář návštěvy nevybízí k žádné nebezpečné či nelegální aktivitě. Nejdůležitější a bez čeho by výzkum nemohl být proveden, je souhlas ze strany SPS, který autorka získala od Sales Managerky SPS, nejen s poskytnutím materiálů, ale i s provedením MS výzkumu ve vybraných prodejnách.

### **3.2.9 Limity výzkumných zjištění**

Práce si neklade za cíl postihnout celou komplexní realitu vztahu mezi zákazníkem a prodejním asistentem. Soustředí se pouze na komunikaci, která by podle již existujících studií měla utvářet v tomto vztahu důvěru a vést k lepším prodejním ukazatelům. Autorka si uvědomuje, že prodej je velice složitý proces s mnoha proměnnými a jeho efektivitu neurčuje pouze tento vztah, který je v rámci výzkumu zkoumán. Vstupují další jevy jako jiné prvky POP komunikace, marketingové aktivity, cena, akce, lokalita prodejny, kvalita zboží a tak dále. Nedá se proto od práce očekávat, a ani to není jejím cílem, že nalezne zaručený klíč k efektivitě prodeje. Předmětem práce je naleznout vztah mezi plněním standardů zákaznického servisu v komunikaci se zákazníkem a prodejními výsledky 10 prodejen jednoho prodejního řetězce v oblasti retailu. Otázka reliability a validity je tak složitá. Vyšší reliability je dosahováno skrze jednotný design hodnocení a odstraněním možných odchylek v pozorování díky jedinému Mystery Shopperovi/autorce. „Obsahová validita se vztahuje

<sup>21</sup> „Doba by měla být pokud možno co nejkratší a nemělo by docházet k většímu plýtvání času než při dotazech běžného zákazníka. Přijatelná délka stráveného času se zaměstnanci je určena místními zvyklostmi, neměla by překročit 30 minut.“ [ESOMAR 2005]

na relevanci pracovních „dimenzí“, podle kterých je zaměstnanec hodnocen.“ [Wagnerová 2005, s. 15] Tedy validita je otázkou, zda vybrané proměnné měří skutečně to, co mají. Vzhledem k tomu, že vycházejí z teoretického zpracování tématu a představené výzkumné studie [Plank aj. 1999], pak snad ano. Pokud by měly být výsledky zobecnovány, pak pouze na řetězec prodejen SPS a bylo by třeba výzkum po určitých časových intervalech opakovat.

## 4 Analytická část

V této části jsou představeny výsledky provedeného výzkumu v rámci této práce. Nejprve je vyhodnocen MS výzkum obecně a stanoven součtový index dosažených bodů a na jeho základě i pořadí prodejen dle jejich úspěšnosti. Stejně tak je stanoveno i pořadí prodejen na základě jejich úspěšnosti v prodejních ukazatelích. Následně jsou vyhodnoceny jednotlivé hypotézy, v jejichž rámci jsou porovnávána tato pořadí a hledány další vlivy na prodejní ukazatele a výsledky MS výzkumu. Hypotézy vycházejí z odborné literatury o postkapitalistickém prodeji i z aktuálních obchodnických příruček a jsou následující:<sup>22</sup>

### Hlavní hypotéza práce:

H1: Čím lepší má prodejna výsledek MS výzkumu, tím lepší má výsledky prodeje.

H1.1: ..., tím větší má navýšení konverze (podíl návštěvníků prodejny, se kterými je uzavřen prodej).

H1.2: ..., tím větší má navýšení průměrného počtu kusů na účtenkách.

H1.3: ..., tím větší má navýšení průměrné hodnoty na účtenkách.

H1.4: ..., tím větší má procento zaregistrovaných do klubu.

H1.5: ..., tím větší má navýšení obratu.

### Vedlejší hypotézy – hledání dalších vlivů:

H2: Čím více zákazníků bylo na prodejně v době MS výzkumu, tím horší jeho výsledek prodejna má.

H3: Čím více účtenek prodejna v denním průměru má, tím méně servisních ukazatelů na kase je plněno dle směrnic.

H4: Čím více se prodejna věnuje doplňkovému prodeji, tím větší navýšení v průměrném počtu kusů na účtence i v průměrné hodnotě účtenek má.

H5: Prodejny, kde při MS výzkumu byla falešné zákaznici nabídnuta registrace do klubu i řečeny jeho výhody, mají v průměru lepší výsledek počtu zaregistrovaných do klubu.

---

<sup>22</sup> Hypotézy se lehce liší oproti původnímu projektu práce, jelikož se ukázalo být zajímavým tématem zaměřit se čistě na komunikaci prodejní asistent-zákazník, proto nejsou při MS výzkumu hodnoceny žádné další složky jako vzhled, čistota prodejny a tak dále.

## 4.1 Vyhodnocení MS výzkumu

Tabulka č. 1 – Výsledky MS výzkumu.

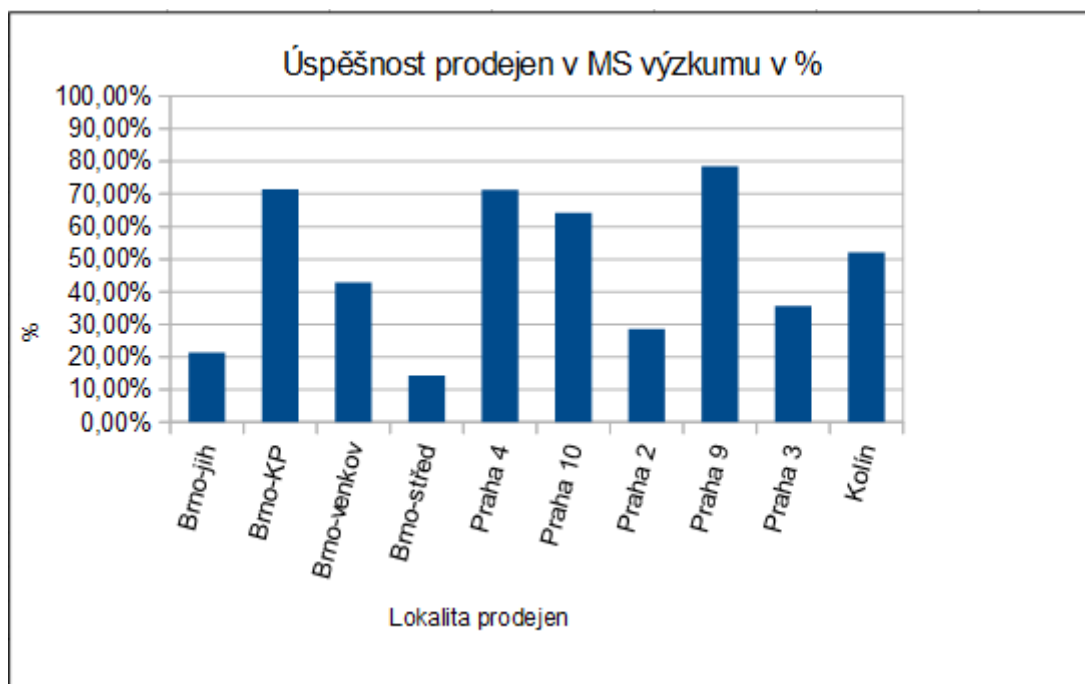
Výsledky Mystery Shopping výzkumu		Brno-jih	Brno-KP	Brno-venkov	Brno-střed	Praha 4	Praha 10	Praha 2	Praha 9	Praha 3	Kolín
I) První dojem	Pozdrav	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0
II) Prodejní plocha	Oslovení	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
	Doptávání-zjištění potřeby	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	Znalost materiálu	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1
	Vyzvání ke zkoušení	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0
III) Zkušební kabiny	Udržení kontaktu	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Vylákání ven z kabiny	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1
	Zjištění postoje k šatům	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1
	Doplňkový prodej	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
IV) Pokladna	Utvrzení výběru	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0
	Klubová karta	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Doplňkový prodej	0	1	0	0	1	0	0	0	1	1
	Poděkování	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Vyzvání k dalšímu nákupu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	Součtový index	3	10	6	2	10	9	4	11	5	8
Celkové procento úspěchu		21,43%	71,43%	42,85%	14,29%	71,23%	64,28%	28,57%	78,57%	35,71%	52,14%

Zdroj: vlastní zpracování.

MS výzkum byl proveden na deseti prodejnách, kde pět z nich je v Praze, čtyři v Brně a jedna v Kolíně. V tabulce č. 1 jsou uvedeny čtyři hodnocené oblasti – první dojem, prodejní plocha, zkušební kabiny a pokladna, které mají své náležitosti jako pozdrav, oslovení atd. Tyto náležitosti odpovídají jednotlivým otázkám v záznamovém archu (viz Příloha č. 1), kde byly možné dvě odpovědi – ano či ne – podle toho, jestli prodejní asistentka danou náležitost splnila. Dotazník byl vyhodnocován s pomocí součtového indexu, kde za odpověď „ano“, tedy splněný bod servisu, byl 1 bod, za odpověď „ne“ bylo 0 bodů. Bylo možné získat také 0,3 bodu, jelikož pozdrav má tři podotázky – samotný pozdrav, úsměv a oční kontakt. Celý bod prodejní asistentka získala pouze, pokud splnila všechny tři podotázky, ovšem to bylo splněno vždy. Stejně tak bylo bodováno nabídnutí klubové karty, kde je nutné nejen nabídnout registraci, ale také říct její výhody, to ovšem bylo také splněno vždy. Podotázek bylo využito více. Celkem se součtový index mohl pohybovat v intervalu <0;14>. Ve spodním řádku je pak dosažení bodů převedeno na procentuální úspěšnost.



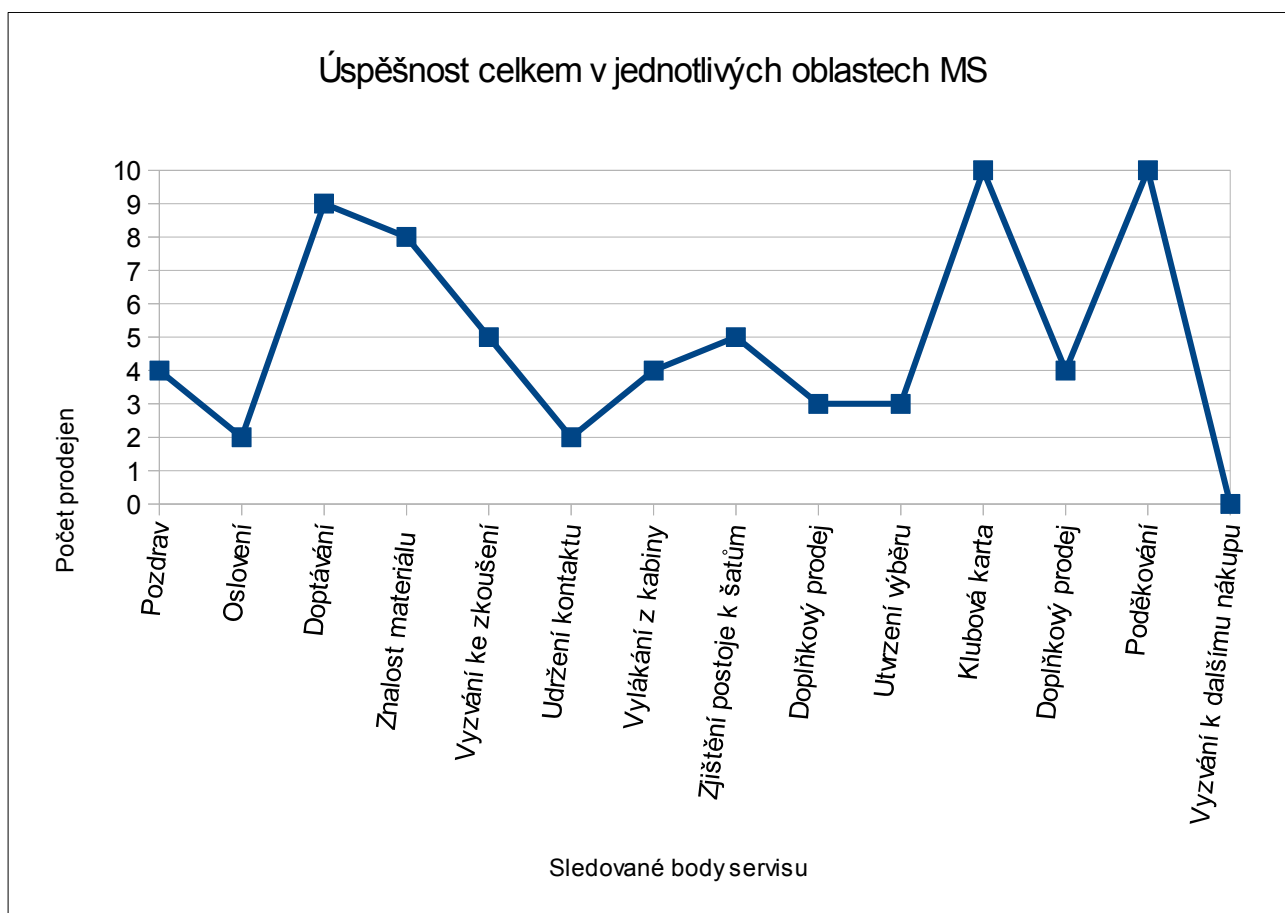
Graf č. 1 – Úspěšnost prodejen v MS výzkumu.



Zdroj: vlastní zpracování.

Nejlepšího výsledku v MS výzkumu dosáhla prodejna v lokalitě Praha 9, která splnila 78,57% bodů zákaznického servisu (11 z 14). Naopak nejméně bodů zákaznického servisu splnila prodejna v Brno-střed (14,29%) a jen o jeden bod více (tedy 21,43%) měla prodejna v lokalitě Brno-jih. Celkově v Brně byl poskytován výrazně slabší zákaznický servis než v Praze a to o 18,6 procentního bodu v průměru.

Graf č. 2 – Úspěšnost celkem v jednotlivých oblastech MS výzkumu.



Zdroj: vlastní zpracování.

Jak plyne z grafu č. 2, celkově nejslabším bodem zákaznického servisu na prodejnách, které byly místem sběru dat, bylo vyzvání k dalšímu nákupu. Neproběhlo ani na jediné z prodejen. Dalším problematickým bodem se ukázalo být nabídnutí poradenství prodejní asistentkou jako první (bod „Oslovení“), které proběhlo jenom na dvou prodejnách, stejně tak jen na dvou se prodejní asistentka nabídla zákaznici, že je k dispozici kdykoliv bude z kabiny něco potřebovat (bod „Udržení kontaktu“). Naopak bez výjimky byla nabídnuta klubová karta včetně vyjmenování minimálně dvou jejích výhod a také poděkováno za nákup. Na devíti z deseti prodejen se prodejní asistentka zajímala o potřebu zákaznice tak, že kladla doplňkové otázky ke sháněnému produktu (bod „Doptávání“). V osmi případech také prokázala svou kompetentnost tím, že dokázala odpovědět jak prát šaty z daného materiálu. Pořadí prodejen podle jejich úspěšnosti v plnění ukazatelů zákaznického servisu je následující:

Tabulka č. 2 – Pořadí prodejen v MS výzkumu.

	Mystery Shopping výzkum	
	Součtový index	Pořadí
Brno-jih	3	9.
Brno-Královo Pole	10	2,5.
Brno-venkov	6	6.
Brno-střed	2	10.
Praha 4	10	2,5.
Praha 10	9	4.
Praha 2	4	8.
Praha 9	11	1.
Praha 3	5	7.
Kolín	8	5.

Zdroj: vlastní zpracování.

## 4.2 Vyhodnocení prodejních ukazatelů

Tabulka č. 3 – Nárůsty prodejních ukazatelů prodejen.

Prodejní ukazatele – nárůsty										
	Konverze	Pořadí	Hodnota/účtenka	Pořadí	Kusy/účtenka	Pořadí	Klub	Pořadí	Obrat	Pořadí
Brno-jih	+1,2 p.b.	4.*	-4,0%	9.	-1,0%	7,5.	-17,9 p.b.	10.	-1,0%	9.
Brno-KP	-12,6 p.b.	10.	+4,0%	2,5.*	+6,0%	1.	+25,5 p.b.	1.	+15,0%	2.
Brno-venkov	+1,1 p.b.	6.	+3,0%	4.	+2,0%	4.	-5,0 p.b.	8.	+10,0%	4.
Brno-střed	-0,3 p.b.	9.	-2,0%	6,5.*	-3,0%	9.	+3,4 p.b.	6.	+11,0%	3.
Praha 4	+1,4 p.b.	2.	+4,0%	2,5.*	+3,0%	3.	+6,0 p.b.	4.	+7,0%	6.
Praha 10	+1,2 p.b.	4.*	-2,0%	6,5.*	0,0%	6.	+5,2 p.b.	5.	+4,0%	8.
Praha 2	+1,2 p.b.	4.*	-14,0%	10.	-11,0%	10.	-10,7 p.b.	9.	+8,0%	5.
Praha 9	+0,9 p.b.	7.	+7,0%	1.	+1,0%	5.	+11,8 p.b.	3.	+17,0%	1.
Praha 3	+1,8 p.b.	1.	-3,0%	8.	-1,0%	7,5.	+1,9 p.b.	7.	+6,0%	7.
Kolín	+0,6 p.b.	8.	0,0%	5.	+5,0%	2.	+21,7 p.b.	2.	-4,0%	10.

\*Kde se nacházejí shodné hodnoty, je použito průměrné pořadí.

Zdroj: vlastní zpracování.

V tabulce jsou uvedeny sledované prodejní ukazatele, na jejichž základě pak bude stanoveno průměrné pořadí každé prodejny podle toho, jak se jí daří jejich navýšení. S navýšením, jak již bylo zmíněno v metodologii, je pracováno proto, že by mělo být odrazem čistě zákaznického servisu a nikoliv jen výhodnosti lokality prodejny a dalších vstupujících faktorů. Toto navýšení je určováno tak, že SPS má daný údaj dané prodejny z loňského roku, s ním porovnává aktuální hodnotu a očekává navýšení díky dobrému zákaznickému servisu. Kupříkladu hned první údaj vlevo v tabulce je konverze na prodejně Brno-jih. Její navýšení bylo za první kvartál roku 2017 (sledované období) o 1,2 procentního bodu. Znamená to, že loni měla tato prodejna třeba 30% konverzi<sup>23</sup> v prvním

23 Toto číslo je naprosto smyšlené a nesmyslné, jelikož autorka nemá dovoleno sdělovat v práci absolutní hodnoty.

kvartálu roku a tento rok v prvním kvartálu se jí podařilo ji navýšit na 31,2%. Stejným způsobem fungují i ostatní ukazatele. Pro vysvětlení - konverze je procentuální podíl těch, kdo navštívili prodejnu a byl s nimi uzavřen prodej z celkového počtu všech, kdo prodejnu navštívili. V konverzi má nejvyšší navýšení prodejna v lokalitě Praha 3, největší propad je naopak na prodejně v Brně-Královo Poli. Dalším ukazatelem je průměrná hodnota účtenek za sledované období. Nejlepší výsledek má Praha 9, nejhorší Praha 2. V průměrném počtu kusů na účtenkách za sledované období je nejhorší opět Praha 2, nejlepší ale Brno-Královo Pole. Předpokládá se, že hodnota účtenek a počet kusů na účtenkách odrážejí zejména prodejní dovednosti prodejních asistentek a jejich doplňkový prodej. Ukazatel „Klub“ představuje navýšení v procentních bodech podílu nově zaregistrovaných do zákaznického klubu (tedy podíl těch, kdo klubovou kartu neměli a nově si ji na prodejně založili). Je to velmi důležitý prodejní ukazatel, jelikož díky němu SPS získává informace o svých cílových zákaznicích, mohou jim zasílat nabídky, a přeměnit je tak ve stálé zákaznice. Nejlépe si umí zákaznice pro registraci do klubu získat v Brně-Královo Poli, naopak největší propad mají v Brně-jih. Posledním ukazatelem, který bude při porovnávání hrát roli, je procentuální navýšení obratu. Největší navýšení obratu má Praha 9 a Brno-Královo Pole, nejhorší pak Kolín a Brno-jih. Jak je vidno v tabulce, každé prodejně bylo sestaveno pořadí podle jednotlivých ukazatelů. S tímto pořadím bylo pak nakládáno jako s body za jednotlivé oblasti a pořadí byla sečtena v podobu součtového indexu za každou prodejnu. Tento index se může pohybovat v intervalu <5;40>, kde méně znamená lépe, reálně se pohybuje v rozmezí <16,4;39,5>. Na základě tohoto konečného indexu pak bylo stanoveno pořadí prodejen podle jejich úspěšnosti v prodeji celkem.

Tabulka č. 4 – Pořadí prodejen podle prodejních ukazatelů.

	Prodejní ukazatele	
	Součtový index	Pořadí
Brno-jih	39,5	10.
Brno-Královo Pole	16,4	1.
Brno-venkov	26	4.
Brno-střed	33,5	8.
Praha 4	17,5	3.
Praha 10	29,5	6.
Praha 2	38	9.
Praha 9	17	2.
Praha 3	30,5	7.
Kolín	27	5.

Zdroj: vlastní zpracování.

### 4.3 Vyhodnocení hypotéz

#### Hlavní hypotéza práce

**H1: Čím lepší má prodejna výsledek MS výzkumu, tím lepší má výsledky prodeje.**

Výše byly uvedeny tabulky s pořadím, ovšem při vyhodnocování této hypotézy bylo pro větší přesnost a přehlednost pracováno se součtovými indexy jak MS výzkumu, tak prodejních ukazatelů. Tyto indexy se ovšem pohybovaly na jiných hodnotách, proto byly standardizovány do podoby z-skóru, který má průměr 0 a směrodatnou odchylku 1. Tento postup je možné použít, jelikož podmínka normálního rozložení dat u součtových indexů je splněna. Tato podmínka byla ověřena Kolmogorov-Smirnovým testem (Tabulka č. 5), kde signifikance vyšla větší než 0,05, je tedy možné přijmout hypotézu tohoto testu, že rozložení je normální.

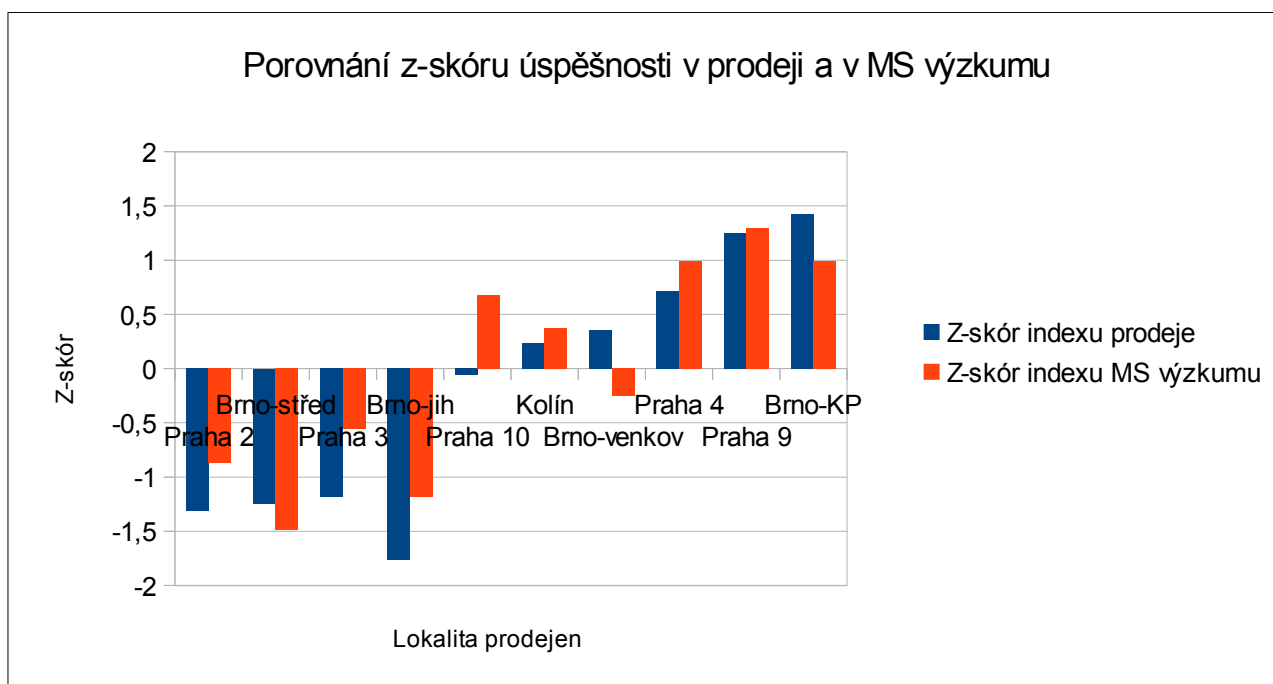
Tabulka č. 5 – Test o normalitě rozložení proměnných.

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Index výsledků prodeje	,182	10	,200

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>		
	Statistic	df	Sig.
Index výsledků MS výzkumu	,152	10	,200

Zdroj: vlastní zpracování.

Graf č. 3 – Porovnání z-skóru úspěšnosti v prodeji a v MS výzkumu jednotlivých prodejen.



Zdroj: vlastní zpracování.

Vytvořené z-skóry jsou pro přehlednost vloženy do sloupcového grafu (Graf č. 3), kde je vidět porovnání z-skórů pro jednotlivé prodejny. Vedle sebe je umístěn z-skór součtového indexu prodeje i z-skór součtového indexu výsledků MS výzkumu. Na základě tohoto grafu je evidentní, že spolu tyto dvě hodnoty souvisí a že čím lepší mají prodejny prodejní ukazatele, tím lepší mají i výsledek MS výzkumu. Nedá se samozřejmě říci, že by tam rozdíl v pořadí nebyly, nicméně přesvědčivé je především to, že prodejny s nejlepšími výsledky MS výzkumu mají i nejlepší výsledky v prodejních ukazatelích a naopak. Výjimku představují dvě prodejny, a to Praha 10 a Brno-venkov. Podle čistého pořadí bez ohledu na to o kolik se prodejny liší, je Praha 10 v MS výzkumu na 4. pořadí a v prodeji na 6., Brno-venkov má tato pořadí přesně obráceně. Neliší se tyto výsledky tedy nijak razantně, pouze o dvě místa v pořadí.

Vztah mezi poskytnutým zákaznickým servisem a konečným součtovým indexem úspěšnosti byl modelován také s využitím lineární regresní analýzy. [Mareš aj. 2015] Lineární model byl využit proto, že má snadnou interpretaci parametrů a na sociálněvědní data je využíván nejčastěji. Předpokladem této analýzy je opět normální rozdělení, které u indexu prodeje bylo ověřeno již výše a je splněno. V regresní analýze je možné pracovat pouze s dummy nebo kardinálními proměnnými, čemuž podoba proměnných odpovídá - bylo pracováno s indexem a proměnnými s dichotomickými

hodnotami. V modelu nemohly být použity proměnné, které měly konstantní hodnotu (klub, poděkování, vyzvání k dalšímu nákupu), dále pak proměnné, které překročily kritickou hranici VIF hodnoty. V modelu zbyly tři proměnné mající vliv na index prodeje.

Tabulka č. 6 – Regresní analýza.

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	503,494	3	167,831	7,420	,019 <sup>b</sup>
Residual	135,715	6	22,619		
Total	639,209	9			

a. Dependent Variable: indexprodej Index výsledků prodeje

b. Predictors: (Constant), Doplněk Doplnkový prodej, doplněk1 Doplnkový prodej, Pozdrav Pozdrav

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,888 <sup>a</sup>	,788	,682	4,75595

a. Predictors: (Constant), Doplněk Doplnkový prodej, doplněk1

Doplnkový prodej, Pozdrav Pozdrav

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	37,224	2,574		14,461	,000
Pozdrav Pozdrav	-8,585	3,380	-,526	-2,540	,044
doplněk1 Doplnkový prodej	-7,045	3,513	-,404	-2,006	,092
Doplněk Doplnkový prodej	-10,467	3,171	-,641	-3,301	,016

a. Dependent Variable: indexprodej Index výsledků prodeje  
Zdroj: vlastní zpracování.

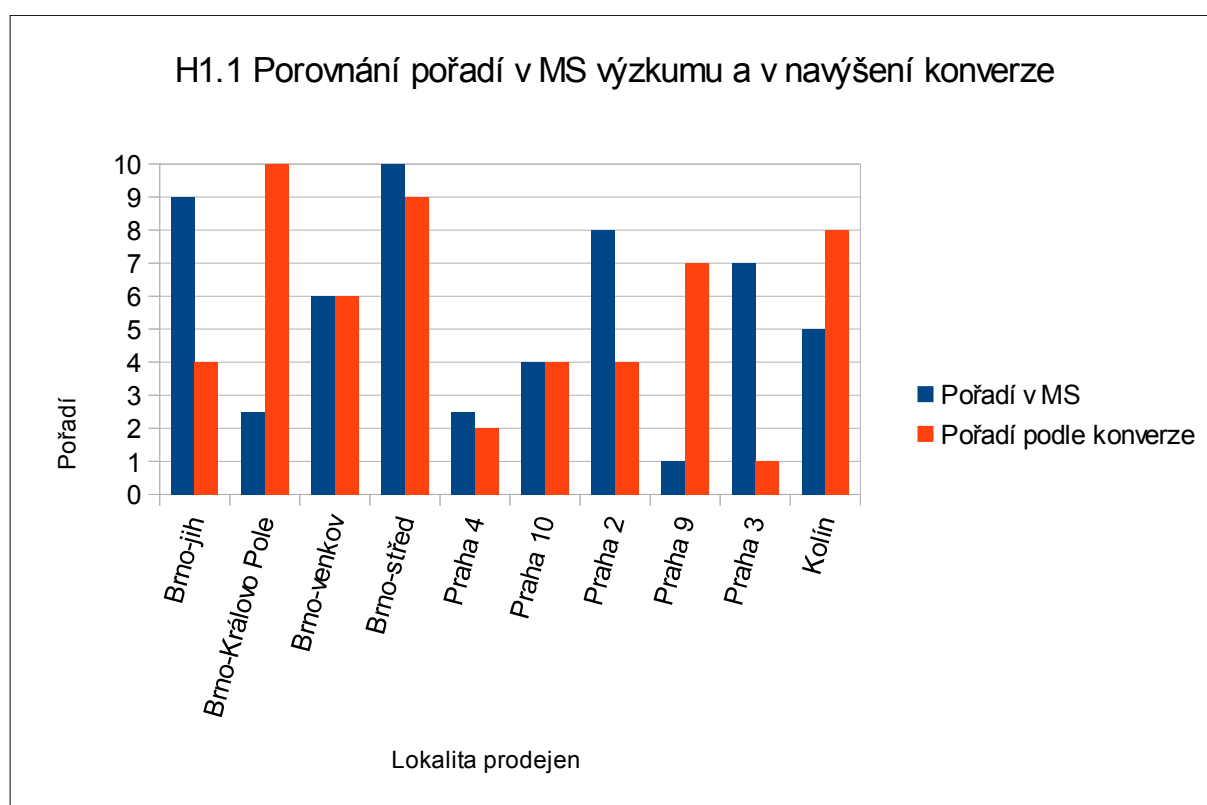
Toto jsou nejdůležitější výstupy regresní analýzy v IBM SPSS. Podle ANOVY je tento model správný a alespoň jeden predikátor má statisticky významný vliv na závislou proměnnou index prodeje. S pomocí tohoto modelu je možné vysvětlit 68,2% rozptylu, což je velmi pěkný výsledek. Ve výstupu „Coefficients“ pak jsou tři proměnné, které po selekci zbyly a mají největší vliv. Za statisticky významně vlivné v tomto vztahu lze považovat pozdrav a doplňkový prodej na pokladně. Hodnoty indexu prodeje se pohybují v intervalu <17;39,5>, kde méně znamená lepší výsledky

prodeje. Konstantou je 37,22 (což je stav, kdy by nebyl splněn žádný bod zákaznického servisu) a pokud proběhne v rámci komunikace se zákazníkem na prodejně pozdrav, zlepší se tento index o 8,59 nebo pokud je nabídnut doplňkový prodej na pokladně, pak se zlepší o 10,47.<sup>24</sup> Vliv těchto dvou ukazatelů zákaznického servisu na prodejní ukazatele je tedy opravdu výrazný. Lze předpokládat, že dodržování standardů zákaznického servisu v komunikaci se zákazníkem skutečně vede k lepším prodejním ukazatelům. První a hlavní hypotéza této práce se potvrdila.

## Subhypotézy

**H1.1: Čím lepší má prodejna výsledek MS výzkumu, tím větší má navýšení konverze (podíl návštěvníků prodejny, se kterými je uzavřen prodej).**

Graf č. 4 – Porovnání pořadí v MS výzkumu a v navýšení konverze.



Zdroj: vlastní zpracování.

První subhypotéza čistě jen na jeden ukazatel prodeje se týká konverze. Pro vyhodnocení bylo sestaveno pořadí podle navýšení v tomto ukazateli (viz Tabulka č. 1) a porovnáno s pořadím prodejen v MS výzkumu (viz Tabulka č. 2). U těchto subhypotéz není možné použít z-skóry, jelikož rozložení hodnot se ani neblíží normálnímu. Na základě grafu č. 4 je vidět, že pořadí se naprosto

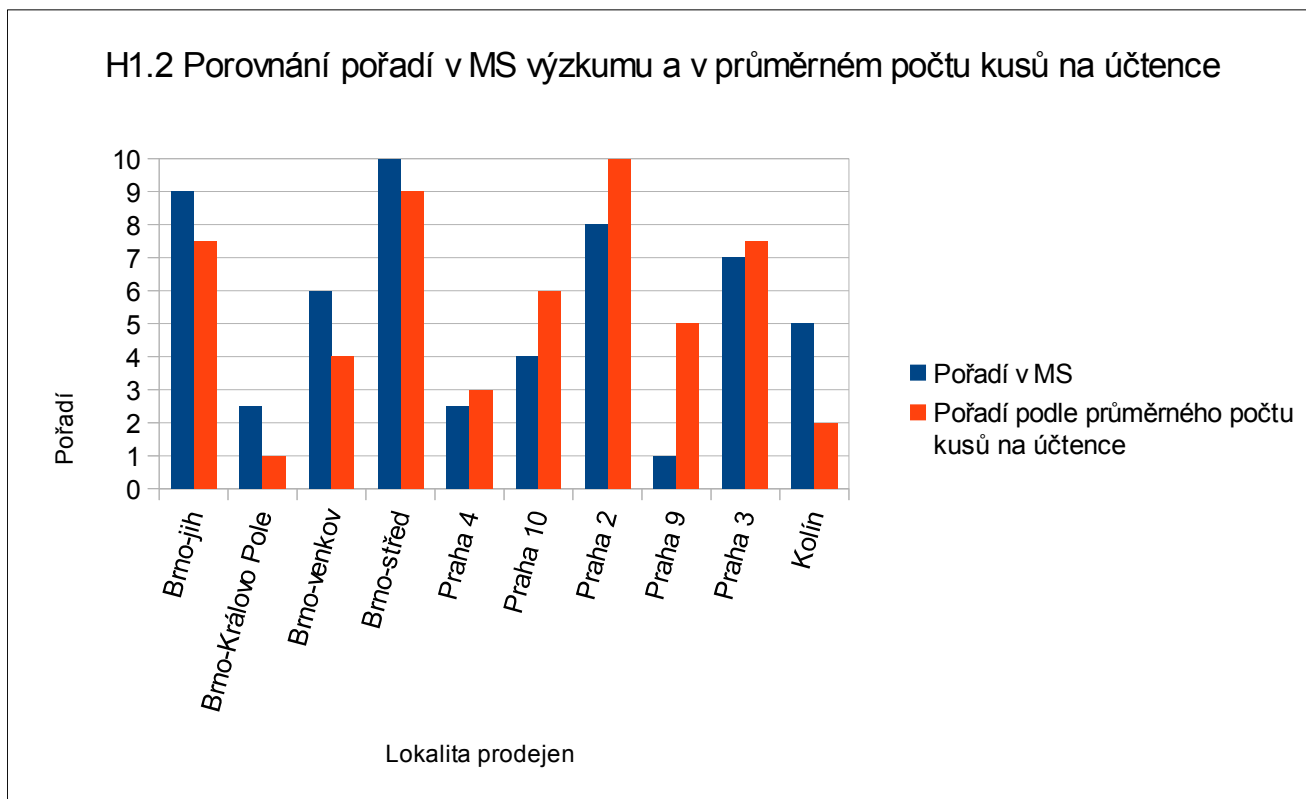
<sup>24</sup> Podle regresní rovnice  $y=a$  (hodnota na y v případě, že x je 0) + b \* x (hodnota na x).



shodují u prodejen Brno-venkov a Praha 10. Naopak velký rozdíl je u prodejen Praha 9 a Praha 3 a Brno-Královo Pole. Vyhodnocení hypotézy proběhlo na základě rozdílů v pořadí – prodejny, kde je rozdíl v pořadí o více než dvě místa jsou považovány za ty, kde nelze hledat souvislost mezi konverzí a zákaznickým servisem. Pro vyhodnocení, že existuje souvislost, musí být téměř shodné pořadí u více než poloviny prodejen. Prodejen, kde je větší rozdíl než dvě místa, je 6 a prodejny, kde je pořadí téměř shodné, jsou 4. Subhypotéza H1.1 se nepotvrdila. Není možné očekávat, že by lepší plnění standardů zákaznického servisu v komunikaci se zákazníkem vedlo k většímu navýšení konverze dané prodejny.

**H1.2: Čím lepší má prodejna výsledek MS výzkumu, tím větší má navýšení průměrného počtu kusů na účtenkách.**

Graf č. 5 – Porovnání pořadí v MS výzkumu a v průměrném počtu kusů na účtence.



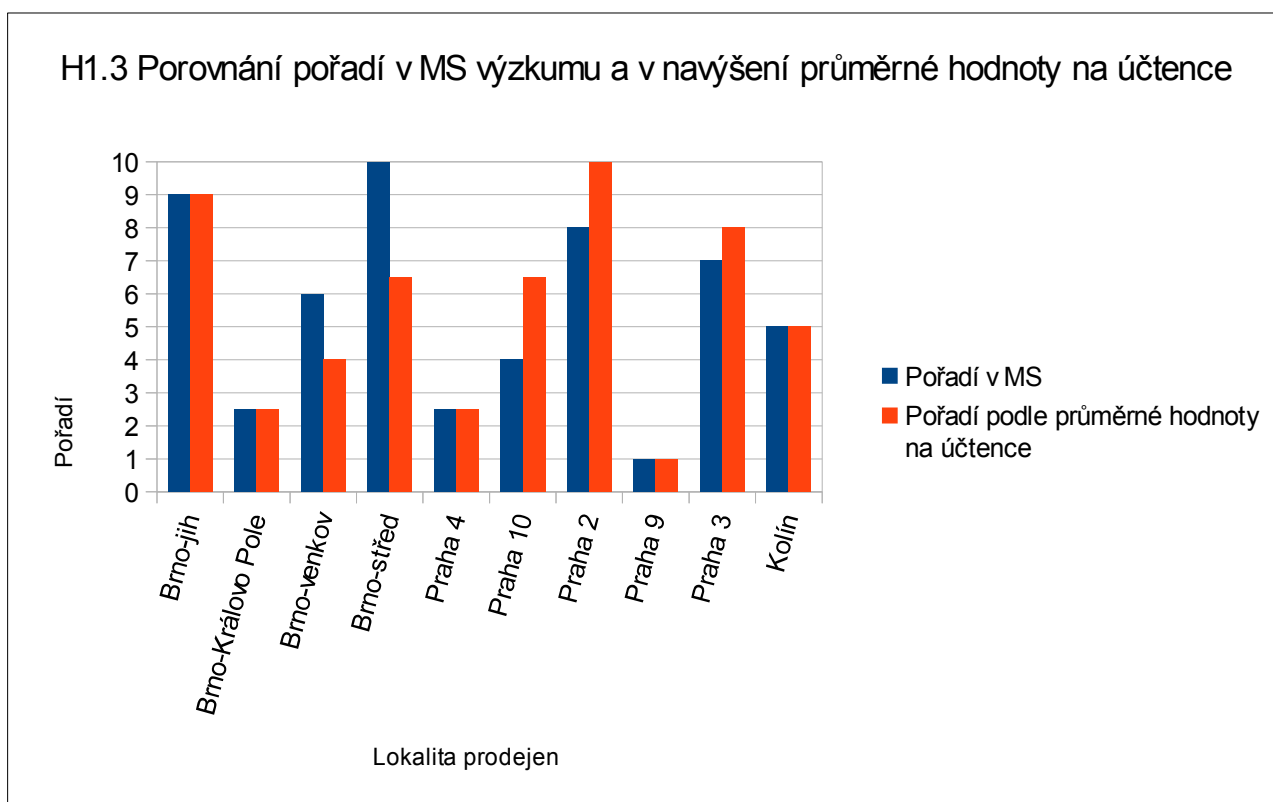
Zdroj: vlastní zpracování.

Subhypotéza byla vyhodnocena stejným způsobem jako ta předchozí. V grafu je vidět jasná souvislost mezi úspěšností v MS výzkumu a průměrném počtu kusů na účtence. Pouze u dvou prodejen je v pořadí větší rozdíl než dvě místa, a to u Prahy 9 a Kolína. Hypotéza H1.2 je přijata.

Dá se očekávat, že lepší plnění standardů zákaznického servisu v komunikaci se zákazníkem bude mít pozitivní vliv na navýšení průměrného počtu kusů na účtenkách. Patrně tedy jsou zákaznice ochotny si nakoupit více kusů najednou, pokud se jim prodejní asistentka věnuje.

**H1.3: Čím lepší má prodejna výsledek MS výzkumu, tím větší má navýšení průměrné hodnoty na účtenkách.**

Graf č. 6 – Porovnání pořadí v MS výzkumu a v navýšení průměrné hodnoty na účtence.

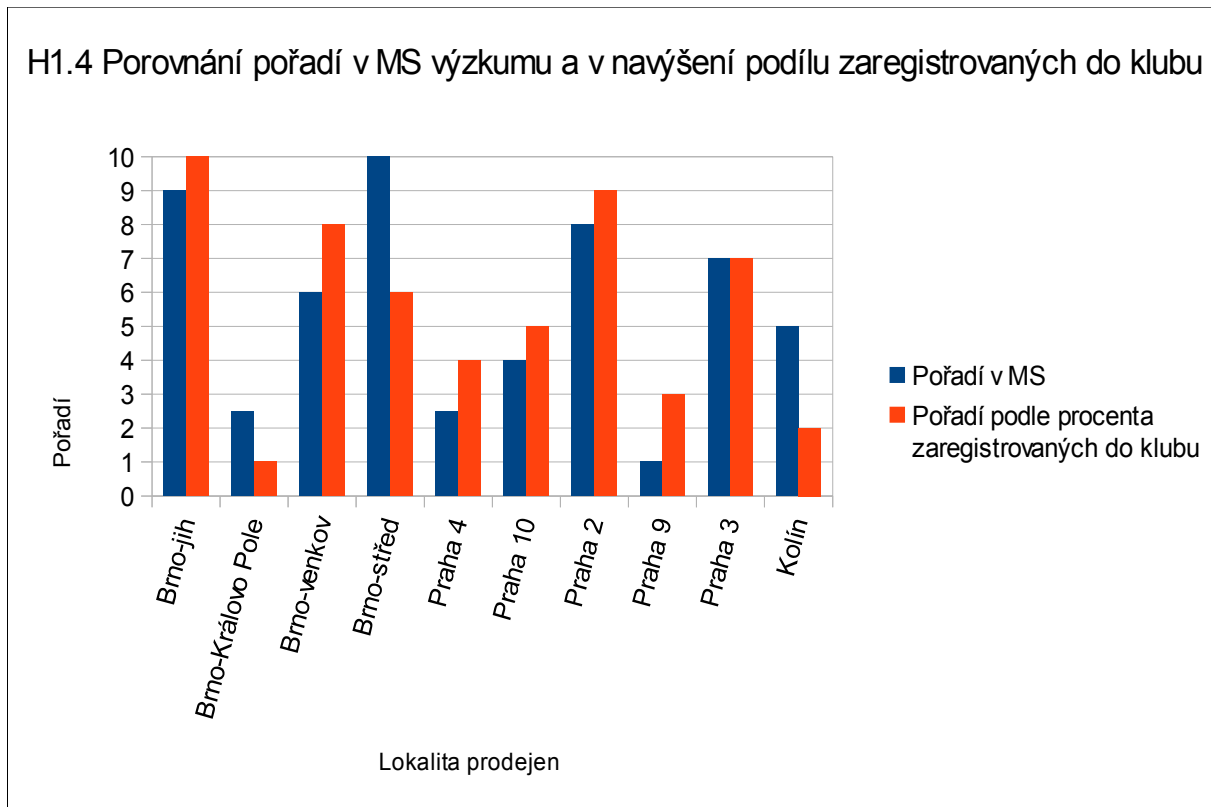


Zdroj: vlastní zpracování.

Opět je již z grafu evidentní, že pořadí jsou si velmi podobná. V tomto případě je dokonce u poloviny prodejen jejich pořadí v MS výzkumu a podle průměrně hodnoty na účtence totožné. Pouze u dvou prodejen - Brno-střed a Praha 10 - je rozdíl větší než dvě místa. Subhypotéza H1.3 je přijata. Čím více bodů zákaznického servisu je plněno na prodejně, tím větší má prodejna navýšení v hodnotě účtenek. Může to znamenat, že pokud se prodejní asistentka věnuje zákaznici, pak je zákaznice ochotna utratit v prodejně více peněz, a tedy buďto si koupit dražší artikl, anebo více kusů.

#### H1.4: Čím lepší má prodejna výsledek MS výzkumu, tím větší má procento zaregistrovaných do klubu.

Graf č. 7 – Porovnání pořadí v MS výzkumu a v navýšení podílu zaregistrovaných do klubu.

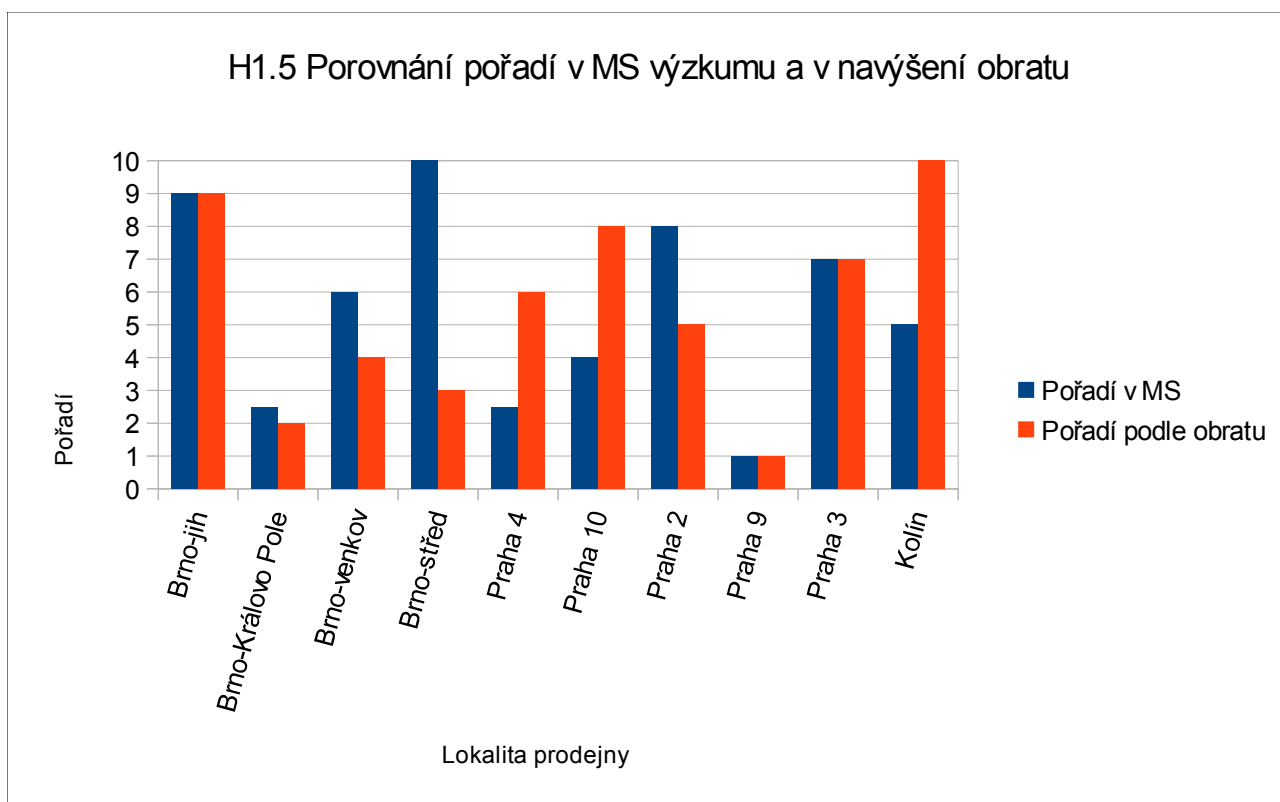


Zdroj: vlastní zpracování.

Znovu je naprosto evidentní souvislost mezi zákaznickým servisem a podílem zaregistrovaných do klubu. Prodejny, kde je rozdíl v pořadí větší než dvě místa, jsou jen dvě, a to Brno-střed a Kolín. Subhypotéza H1.4 je přijata. Dá se tedy předpokládat, že pokud se prodejní asistentka věnuje zákaznickému servisovi, získá si její důvěru a zákaznice je ochotna se zaregistrovat do zákaznického klubu, tedy vyplnit do registračního archu své osobní údaje a svolit tak k zaslání pravidelných nabídek.

### H1.5: Čím lepší má prodejna výsledek MS výzkumu, tím větší má navýšení obrátu.

Graf č. 8 – Porovnání pořadí v MS výzkumu a v navýšení obrátu.



Zdroj: vlastní zpracování.

U této subhypotézy se u poloviny prodejen zdá, že platí, ale u druhé poloviny jsou velké rozdíly v pořadí. Hypotéza H1.5 nebyla přijata. Není možné najít souvislost mezi úspěšností v plnění standardů prodeje a úspěšností v navyšování obrátu.

## Vedlejší hypotézy – hledání dalších vlivů:

**H2: Čím více zákazníků bylo na prodejně v době MS výzkumu, tím horší jeho výsledek prodejna má.**

Tabulka č. 7 – Počet zákazníků na prodejně při MS výzkumu.

H2	Počet zákazníků při MS	Očekávané pořadí	Pořadí v MS	Rezidua
Brno-jih	11	9	9	0
Brno-Královo Pole	5	6,5	2,5	4
Brno-venkov	0	1,5	6	-4,5
Brno-střed	14	10	10	0
Praha 4	4	5	2,5	2,5
Praha 10	5	6,5	4	2,5
Praha 2	8	8	8	0
Praha 9	0	1,5	1	0,5
Praha 3	3	4	7	-3
Kolín	2	3	5	-2

Zdroj: vlastní zpracování.

Pro vyhodnocení této hypotézy byla jedna otázka záznamového archu zaměřena na počet zákazníků při zahájení pozorování v rámci MS výzkumu. Na základě předpokladu, že čím více jich bylo, tím horší prodejna bude mít ve výzkumu pořadí v úspěšnosti, byla přiřazena očekávaná pořadí. Následně jsou ve čtvrtém sloupci (Tabulka č. 7) vypsána reálná pořadí dle toho, jak se prodejny skutečně umístily. Je vidět, že poslední tři prodejny, které měly nejhorší výsledek MS výzkumu jsou zároveň ty, na kterých při jeho průběhu bylo nejvíce zákazníků. Zároveň prodejna, kde nebyl jediný zákazník a očekávalo se tak, že se umístí mezi prvními, skutečně první byla. Na druhou stranu na prodejně Brno-venkov také nebyl jediný zákazník a ta se umístila až šestá. Nicméně podstatné je, že prodejny s největším počtem zákazníků, měly i nejhorší výsledek. Dá se tedy logicky očekávat, že vytíženost prodejny snižuje možnost prodejních asistentek vykonávat zákaznický servis. Hypotéza H2 byla přijata.

**H3: Čím více účtenek prodejna v denním průměru má, tím méně servisních ukazatelů na kase je plněno dle směrnic.**

Tabulka č. 8 – Pořadí podle počtů účtenek na prodejně.

H4	Očekávané pořadí podle účtenek	Body	Pořadí v MS na pokladně
Brno-jih	1.	2	7.-10.
Brno-Královo Pole	6.	4	1.-2.
Brno-venkov	5.	2	7.-10.
Brno-střed	10.	2	7.-10.
Praha 4	8.	4	1.-2.
Praha 10	3.	2	7.-10.
Praha 2	7.	2	7.-10.
Praha 9	2.	3	3.-6.
Praha 3	9.	3	3.-6.
Kolín	4.	3	3.-6.

Zdroj: vlastní zpracování.

Tato hypotéza vychází z předpokladu, že pokud má prodejna větší počet účtenek v denním průměru, pak je na ní větší tendence k tvoření front a menší prostor pro zákaznický servis a komunikaci se zákazníkem na pokladně. Očekávané pořadí bylo opět stanoveno tak, že když mají vícero účtenek, očekává se u nich horší umístění. „Body“ jsou body získané na dané prodejně při MS výzkumu v oblasti pokladny. Ovšem jak je vidět v grafu, není možné vypořádat žádnou pravidelnost, a proto tato hypotéza H3 nebyla přijata.

**H4: Čím více se prodejna věnuje doplňkovému prodeji, tím větší navýšení v průměrném počtu kusů na účtence i v průměrné hodnotě účtenek má.**

Tabulka č. 9 – Pořadí podle navyšování indexu a průměrné hodnoty účtenek.

H4	Pořadí v navýšení indexu	Doplňkový prodej x/2	Pořadí v navýšení hodnoty
Břmo-jih	7,5.	0	9.
Břmo-Křálovo Pole	1.	2	2,5.
Břmo-venkov	4.	0	4.
Břmo-střfed	9.	0	6,5.
Praha 4	3.	1	2,5.
Praha 10	6.	1	6,5.
Praha 2	10.	0	10.
Praha 9	5.	1	1.
Praha 3	7,5.	1	8.
Kolín	2.	1	5.

Zdroj: vlastní zpracování.

Na prodejně jsou dvě příležitosti k doplňkovému prodeji, tedy nabídnutí dalšího artiklu kromě poptávaného, a sice na prodejní ploše či ve zkušebních kabinách a pak na pokladně. Dle směrnic musí doplňkový prodej proběhnout při obou z nich. Má to své opodstatnění, jelikož i z tabulky (č. 9) je evidentní, že tři prodejny, kde nebyl nabídnut vůbec žádný doplňkový prodej, jsou zároveň tři s úplně nejhoršími výsledky v průměrném počtu kusů na účtenkách a dvě s nejhoršími výsledky v hodnotě. Naopak jediná prodejna, kde byl doplňkový prodej nabídnut při obou příležitostech, je zároveň prodejnou nejlepší v navýšení průměrného počtu na účtenkách a dělí se o druhé místo v navýšení hodnoty. Zároveň doplňkový prodej vyšel jako statisticky významně vlivný na celkové výsledky prodeje i v regresní analýze výše. Hypotéza H4 je přijata.

**H5: Prodejny, kde při MS výzkumu byla falešně zákazníci nabídnuta registrace do klubu i řečeny jeho výhody, mají v průměru lepší výsledek počtu zaregistrovaných do klubu.**

Poslední hypotézu není možné vyhodnocovat, jelikož na všech prodejnách byla nabídnuta karta klubu i řečeny výhody registrace. Není tedy možné stanovovat pořadí ani nic porovnávat.

## 5 Závěry

Práce představila postkapitalistickou podobu osobního prodeje, jak je vymezen v dílech předních sociologů i světoznámého obchodníka. Zaměřila se na jeho hlavní rys, a to budování vztahu se zákazníkem. Jak vyplynulo z představené studie Planka aj. [1999], důležitým prvkem v tomto vztahu prodejní asistent-zákazník je důvěra. Pokud si prodejní asistent získá důvěru, získává tak důvěru daného zákazníka i celá společnost. Důvěra se utváří v procesu osobní komunikace, který má stanoveny přesné náležitosti, a je tak pozorovatelnou a měřitelnou charakteristikou. Cílem práce bylo najít souvislost mezi dodržováním standardů zákaznického servisu v prodeji s využitím MS výzkumu a schopností navyšovat prodejní ukazatele (konverzi, průměrný počet kusů na účtenkách, průměrnou hodnotu účtenek, podíl zaregistrovaných do zákaznického klubu, obrat). Výsledky práce jsou následující.

Skutečně se objevil vztah mezi úspěšností prodejen v provedeném MS výzkumu a jejich úspěšností v navyšování prodejních ukazatelů. Prodejny s nejlepšími výsledky v MS výzkumu byly zároveň těmi, které mají nejlepší výsledky i v navyšování prodejních ukazatelů a naopak prodejny s nejmenším počtem splněných standardů v komunikaci se zákazníkem jsou těmi, které jsou i nejméně úspěšné v navyšování prodejních ukazatelů. Dá se tedy předpokládat, že komunikace se zákazníkem na základě standardů postkapitalistického prodeje, jak jsou nastaveny obecně i konkrétně podle směrnic SPS, je efektivní a skutečně vede k lepším prodejům. Konkrétně se ukázal významný vliv poskytování dobrého zákaznického servisu na průměrný počet kusů na účtenkách, průměrnou hodnotu na účtenkách, podíl nově zaregistrovaných do klubu i obrat. Naopak poskytovaný zákaznický servis nijak neovlivnil konverzi. Dá se tedy logicky odvodit, že pokud přijde zákaznice s úmyslem nakupovat, potom má prodejní asistentka jedinečnou příležitost ji dobrým zákaznickým servisem přesvědčit k dražšímu nákupu o vícero kusech a také k zaregistrování do klubu. Nepotvrzený vliv na konverzi ovšem říká, že pokud přijde zákaznice, která nakoupit v úmyslu nemá, potom ji ani dobrý zákaznický servis nepřesvědčí.

Vedlejším cílem práce bylo najít další vstupující faktory mající vliv na prodejní ukazatele i na úspěšnost plnění standardů zákaznického servisu. Důležitým faktorem se ukázala vytíženost prodejny. Pokud je prodejna vytíženější, snižuje to schopnost prodejních asistentek plnit standardy v komunikaci se zákazníkem. Jednoduše při větším počtu zákazníků na prodejně věnují čas uklízení



vyzkoušeného zboží, markování na pokladně, a nestíhají tak řádně obsluhovat. Bohužel se to pak ukazuje na jejich prodejních ukazatelích. Ovšem vytíženost konkrétně jen pokladny nemá vliv na to, jaký je na ní poskytován zákaznický servis. Dále se ukázal být velmi významný doplňkový prodej (aktivní nabídnutí dalšího artiklu), jelikož má značný vliv na průměrnou hodnotu účtenek i průměrný počet kusů na účtenkách prodejny. Lze tedy opět odvodit, že pokud se prodejní asistentka věnuje zákaznici a doporučí jí i jiné zboží, než pouze to, pro které původně přišla, je zákaznice ochotna si toto zboží spíše koupit, než kdyby jí nebylo aktivně nabídnuto. S pomocí lineární regresní analýzy bylo zjištěno, že největší vliv na navýšení prodejních ukazatelů celkem má z bodů zákaznického servisu v oblasti komunikace pozdrav (s úsměvem a očním kontaktem) a doplňkový prodej na pokladně.

Hlavním závěrem této práce tedy je, že osobní komunikace ve vztahu prodejní asistentka-zákaznice s jejími danými náležitostmi na základě směrnic SPS pozitivně ovlivňuje schopnost prodejen SPS navyšovat prodejní ukazatele. A to nejen ukazatele týkající se zisku, ale co je podstatné, také podíl zaregistrovaných do klubu, což by mohlo znamenat, že si svou komunikací získaly důvěru natolik, že je jednorázová zákaznice ochotna stát se stálou zákaznicí a na prodejny SPS se vracet.

## Summary

The bachelor thesis presented the post-capitalist form of personal sales, as is defined in the works of leading sociologists and world-known salesman. It is focused on its main feature - building a customer relationship. The aim of the thesis was to find a link between the observance of customer service standards in sales using MS research and the ability to increase sales indicators. The results are as follows. The customer service quality affects the sales, the average value of receipts, the average number of items on receipts and the percentage of the newly registered in the club. It does not affect conversion. The ability to provide good customer service affects the number of customers currently present in the shop. The most important points of customer service are greeting and complementary sales. Complementary sales has a significant impact on how many pieces and at what price the buyer will buy. The main conclusion of this work is that personal communication in the relationship sales assistant-customer with its given requirements on the basis of guidance positively affects the ability of shops to increase sales indicators. Not only the earnings indicators, but what is important, also the percentage of registered members in the club, that is, potential permanent customers.

## Použitá literatura

- ALBRECHT, Karl a ZEMKE, Ron. *Service America! Doing Business in the New Economy*. Homewood: Dow–Jones–Irwin, 1985. ISBN 0870946595.
- APPLGATE, Jill a THOMAS, Ann. *Vytřete jim zrak!: Zákazník musí být vždy spokojený*. Praha: Pragma, 2012. ISBN 978-80-7349-331-8.
- BOČEK Martin, JESENSKÝ Daniel a KROFIÁNOVÁ Daniela. *POP - In-store komunikace v praxi: Trendy a nástroje marketingu v místě prodeje*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2840-7.
- BOLTANSKI, Luc a CHIAPELLO, Éve. *The New Spirit of Capitalism*. New York: Verso, 2007. ISBN-13: 978-1-84467-165-6.
- BUREŠ, Ivan a ŘEHULKA, Pavel. *10 zlatých pravidel péče o zákazníka : aneb CRM v digitálním věku*. 2. vyd. Praha : Management Press, 2006. ISBN 80-7261-149-6.
- DITZ, Gerhard. Protestantská etika a tržní hospodářství. In: *Liberální ekonomie*. Praha: PROSTOR, 2014. ISBN 978-80-7260-303-9.
- ESOMAR. Mystery Shopping Studies. In: *Esomar.org* [online]. 2005 [cit. 2017-04-23]. Dostupné z: [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR\\_Codes-and-Guidelines\\_MysteryShopping.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ESOMAR_Codes-and-Guidelines_MysteryShopping.pdf).
- GUL, Roshana. The Relationship between Reputation, Customer Satisfaction, Trust, and Loyalty. *Journal of Public Administration and Governance* [online]. 2014, roč. 4, č. 3 [vid. 2017-02-17]. ISSN 2161-7104. Dostupný z: [http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/article/view/6678/\\_57](http://www.macrothink.org/journal/index.php/jpag/article/view/6678/_57)
- HOCHSCHILD, Arlie. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: The University of California Press, 1983. ISBN: 9780520272941.
- Interní materiály SPS – směrnice a statistiky prodejen.
- JEŘÁBEK, Hynek. Analytický výzkum a kvantitativní metody v politologii a sociologii. In *Úvod do studia politiky*. Praha: Sociologické nakladatelství (SLON), 2011. ISBN: 978-80-7419-052-0.
- KARLÍČEK, Miroslav. *Základy marketingu*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4208-3.

- KOZEL, Roman. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.
- MAREŠ, Petr, RABUŠIC, Ladislav a SOUKUP Petr. *Analýza sociálněvědních dat (nejen) v SPSS*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-6362-4.
- MARŠÁLEK, Jan. Luc Boltanski a Eve Chiapello: The New Spirit of Capitalism. *Sociologický časopis* [online]. 2008. roč. 44, č. 5 [vid. 2017-02-24]. ISSN 2336-128X. Dostupný z: [http://sreview.soc.cas.cz/uploads/8d085e5d9e05dedfadf280f2e00219193ccd940f\\_521\\_2008-5RecMarsalek.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/8d085e5d9e05dedfadf280f2e00219193ccd940f_521_2008-5RecMarsalek.pdf)
- MRS. MRS Guidelines for Mystery Shopping Research. In: *Mrs.org.uk* [online]. 1.9.2014 [cit. 2017-04-23]. Dostupný z: <https://www.mrs.org.uk/pdf/2014-09-01%20Mystery%20Shopping%20Research%20Guidelines.pdf>.
- NGO, Vu Minh a NGUYEN, Huan Huu. The Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Customer Loyalty: An Investigation in Vietnamese Retail Banking Sector. In: *Journal of Competitiveness* [online]. 2016. roč. 8, č. 2 [vid. 2017-04-02]. ISSN 1804-1728. Dostupný z: <http://www.cjournal.cz/files/221.pdf>.
- OAKES, G. The Sales Process and the Paradoxes of Trust. *Journal of Business Ethics* [online]. 1990. roč. 9, č. 8 [vid. 2017-04-02]. ISSN 0167-4544. Dostupný z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?sid=c98508b7-a854-4e73-ad3d-8af36071ff35%40sessionmgr4009&vid=2&hid=4213>
- PECHOVÁ, Martina. Max Weber – myslitel a politik. *Sociologický časopis* [online]. 2001. roč. 4, č. 8 [vid. 2017-04-21]. ISSN 2336-128X. Dostupný z: [http://sreview.soc.cas.cz/uploads/05ef751021ac0e7d96581c5bb7a8a6e987dd8069\\_137\\_463PECHO.pdf](http://sreview.soc.cas.cz/uploads/05ef751021ac0e7d96581c5bb7a8a6e987dd8069_137_463PECHO.pdf)
- PELSMACKER, Patrick, GEUENS, Maggie a VAN DEN BERGH, Joeri. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0254-1.

- PLANK, Richard, REID, David a PULLINS, Bolman Elen. Perceived Trust in Business-To-Business Sales: A New Measure. *Journal of Personal Selling & Sales Management* [online]. 1999. roč. 19, č. 3 [vid. 2017-04-02]. ISSN 0885-3134. Dostupný z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=1&sid=0eb56ac0-ecb9-4c29-bd47-4c59d6f5b1a1%40sessionmgr4008&hid=4213&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=2352142&db=bth>
- SWAN, John E., TRAWICK, Fred I., RINK, David R. a ROBERTS, Jenny J. Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salespeople. . *Journal of personal selling* [online]. 1988. roč. 8, č. 1 [vid. 2017-04-01]. ISSN 0885-3134. Dostupný z: <http://eds.a.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=5&sid=0eb56ac0-ecb9-4c29-bd47-4c59d6f5b1a1%40sessionmgr4008&hid=4213&bdata=Jmxhbmc9Y3Mmc2l0ZT1lZHMtbG12ZSZzY29wZT1zaXRl#AN=8933983&db=bth>
- TOFFLER, Alvin a TOFFLER, Heidy. *Třetí vlna*. Praha: Dokořán, 2001. ISBN 80-86569-00-4.
- TRACY, Brian. *Jak mnohem lépe prodávat: praxí ověřený systém metod a technik prodeje používaný nejlepšími obchodníky*. Brno: Computes Press, 2003. ISBN 80-7226-668-3.
- TRACY, Brian. *100 zákonů obchodního úspěchu: Proč jsou někteří lidé úspěšnější než jiní*. Praha :Synergie, 2016. ISBN 978-80-7370-360-8.
- WEBER, Max. Protestantská etika a duch kapitalismu. In *Metodologie, sociologie a politika*. Praha: OIKOYMENH, 2009. ISBN 978-80-7298-389-6.

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 - Záznamový arch

Příloha č. 2 - Z-skóry, výstupy SPSS

## Přílohy

### Příloha č. 1

#### Záznamový arch:

Lokalita prodejny:

Délka návštěvy:

Cena a artikl nákupu:

#### **I) První dojem:**

1. Kolik prodejních asistentek bylo na prodejní ploše v době vašeho příchodu?

Poznámka:

2. Kolik zákazníků kromě vás bylo na prodejně v době vašeho příchodu?

Poznámka:

3. Byla jste při vstupu do prodejny pozdravena prodejní asistentkou?

a) ano → <i>přejděte k 5. otázce</i>	1	
b) ne	2	

Poznámka:

4. Měla některá prodejní asistentka možnost všimnout si vašeho příchodu na prodejnu? → *následně přejděte k 7. otázce*

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

5. Usmála se na vás prodejní asistentka při pozdravu, případně při vstupu do prodejny?

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

6. Podívala se na vás prodejní asistentka při pozdravu?

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

#### **II) Obsluha:**

7. Oslovila vás prodejní asistentka s nabídkou své pomoci jako první?

a) ano, do 2,5 minuty po mém příchodu na prodejnu	1	
b) ne, musela jsem ji oslovit sama → <i>přejděte k 9. otázce</i>	2	

Poznámka:

8. Jak vás oslovila prodejní asistentka?

a) obecnou otázkou typu „Mohu Vám pomoci?“ / „Sháníte něco?“ apod.	1	
b) konkrétním dotazem k produktu, který jsem si zrovna prohlížela - „Smím vám najít velikost?“ „Moc pěkné šaty, jsou z polyakrylu, takže dobře drží tvar, líbí se vám?“ apod.	2	

Poznámka:

9. Zajímala se prodejní asistentka o to, co potřebujete tak, že položila doplňkovou otázku? = Zeptala se vás otázkou typu „Jaký střih by vám vyhovoval?“ / „Jakou velikost hledáte?“ / „Jaká barva se vám hodí?“ apod.

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

10. Odpověděla vám prodejní asistentka na otázku, jak prát vybrané šaty z daného materiálu ?

a) ano	1	
b) ne → <i>přejděte ke 12. otázce</i>	2	

Poznámka:

11. Odpověděla Vám prodejní asistentka správně? Zkontrolujte na cedulce příslušných šatů.

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

12. Vyzvala Vás prodejní asistentka k vyzkoušení zboží? = Padla otázka typu „Mohu vám je donést do kabinky, abyste si je vyzkoušela?“

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

13. Odnesla vám prodejní asistentka věci do kabiny ke zkoušení?

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

### III) Zkušební kabiny

14. Nabídla se prodejní asistentka, že je stále k dispozici, i když jste ve zkušební kabině? = Padla věta typu „Vyzkoušejte je, pokud budete potřebovat jinou velikost, jsem vám k dispozici.“ apod.

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

15. Vylákala vás prodejní asistentka ven ze zkušební kabiny? = Využila otázky jako „Jak vám šaty sedí? Mohu se podívat?“ „Venku je větší zrcadlo a lepší světlo, nechcete se podívat tady?“ apod.

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:



16. Zjistila váš postoj ke zkoušeným šatům? = Položila otázku typu „Jak se v nich cítíte?“ „Líbí se vám?“ apod.

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

17. Proběhl na prodejní ploše nebo v kabině doplňkový prodej? Nabídla Vám prodejní asistentka ještě jiný artikl větou typu „K šatům by se vám hodil ještě svetřík.“ apod.

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

#### IV) Pokladna

18. Pochválila vám prodejní asistentka na pokladně při koupi výběr? = Padla věta typu „Jsou krásné a za tu cenu.“ „Včera jsem si tuto košili také koupila, výborně sedí.“ apod

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

19. Nabídla vám prodejní asistentka klubovou kartu?

a) ano	1	
b) ne → <i>přejděte další otázku, přejděte k 17. otázce</i>	2	

Poznámka:

20. Řekla vám alespoň dvě výhody členství v klubu?

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

21. Proběhl na pokladně doplňkový prodej?

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

22. Poděkovala vám prodejní asistentka za nákup?

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

23. Vyzvala vás prodejní asistentka k dalšímu nákupu větou typu „Budeme se těšit na příště.“ / „Ve čtvrtek přijdou slevy, přijďte se podívat.“ / „Přijďte zas.“ apod.?

a) ano	1	
b) ne	2	

Poznámka:

## Příloha č. 2

### Z-skóry, výstupy SPSS

**Zindexprodej Zscore: Index výsledků prodeje**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1,31593	1	9,1	10,0	10,0
	-1,24473	1	9,1	10,0	20,0
	-1,18540	1	9,1	10,0	30,0
	-,17680	1	9,1	10,0	40,0
	-,05814	1	9,1	10,0	50,0
	,23850	1	9,1	10,0	60,0
	,35716	1	9,1	10,0	70,0
	,71314	1	9,1	10,0	80,0
	1,24710	1	9,1	10,0	90,0
	1,42509	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

**Zindexms Zscore: Index výsledků MS výzkumu**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1,48842	1	9,1	10,0	10,0
	-1,17833	1	9,1	10,0	20,0
	-,86824	1	9,1	10,0	30,0
	-,55816	1	9,1	10,0	40,0
	-,24807	1	9,1	10,0	50,0
	,37210	1	9,1	10,0	60,0
	,68219	1	9,1	10,0	70,0
	,99228	2	18,2	20,0	90,0
	1,30236	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		