

Obsah

1	ÚVOD	9
2	CÍLE A ÚKOLY PRÁCE	10
2.1	Hlavní cíl	10
2.2	Úkoly	10
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA	11
3.1	Marketingový mix 7P	11
3.1.1	Prostředí/prezentace	14
3.1.2	Místo.....	14
3.1.2.1	Distribuční cesta.....	15
3.1.2.2	Maloobchod	17
3.1.3	Lidé	21
3.1.3.2	Desatero zlepšování kvality služeb napříč odvětvími	27
3.1.4	Proces	28
3.2	Hodnocení kvality služeb	29
3.2.1	Mystery Shopping	29
3.3	adidas a Nike.....	30
3.3.1	adidas.....	32
3.3.2	Nike	36
4	METODIKA PRÁCE.....	41
4.1	Retail – maloobchodní sektor	41
4.2	Vybrané maloobchody	42
4.3	Mystery Shopping dotazník	43
4.4	Realizace Mystery Shoppingu	48

5	VÝSLEDKY	50
5.1	Prodejny adidas	50
5.2	Prodejny Nike	59
5.3	Srovnání prodejen adidas a Nike	67
5.4	Celkové zhodnocení sledovaných prodejen	75
6	DISKUSE	76
7	ZÁVĚRY	79
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	80
	SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK.....	86

1 ÚVOD

Vzájemný souboj na poli sportovního vybavení trvá mezi těmito dvěma giganty již 53 let. Nike, tehdy ještě jako Blue Ribbon Sports, začala v roce 1964 dovážet z Japonska boty Onitsuka Tiger (dnes známé pod značkou Asics). Primárně tím sledovala svůj vlastní zisk, sekundárně však také vytvoření konkurence pro adidas, spolu s Pumou tehdejší jedničku trhu. Vstup na trh se jí povedl nadmíru úspěšně. Brzy zásobovala celé západní pobřeží (Blue Ribbon Sports pocházela z Oregonu), aby se jí následně povedlo proniknout do centrálních Spojených států amerických a také na pobřeží východní. I přes výrazný počáteční úspěch se jí však nedařilo vyrovnat se adidas na úrovni nejvyšší – mezi profesionálními sportovci. Do toho se objevily problémy s Japonci, jež později vedly k vytvoření značky Nike a (re)produkci vlastních výrobků. Psal se rok 1972 a zápolení tehdy dominantní adidas s tržním vyzyvatelem Nike se mělo v podobném duchu nést i nadále. Také tomu tak bylo, a to až do roku 1984. Tehdy se na scéně objevil basketbalový zázrak jménem Michael Jordan, jenž, i přesto, že celou střední školu hrál v botách adidas a směřoval s touto značkou také k dohodě o sponzoringu, podepsal kontrakt s Nike.

Dnes, v roce 2017, je Nike s téměř 25 procenty tržního podílu globálním vůdcem odvětví sportovní obuvi. V zemi původu, tedy v USA, činí její podíl až 63 procent. Adidas se s tímto stavem, stejně jako tehdy Nike, nehodlá smířit, a proto podniká nejrůznější kroky, aby se svému sokovi vyrovnal či ho předešl. Jak si oba vedou v rámci hlavního města České republiky (Prahy), je tématem této diplomové práce – s konkrétním zaměřením se na originální prodejny obou značek. Jejich umístění a vzhled, kvalita lidských zdrojů v nich zaměstnaných, rychlost procesu obsluhy atd. jsou sledovanými a následně hodnocenými parametry. Prostor dostává také srovnání se zahraničím, a to jak blízkým (např. Berlín), tak i vzdáleným (např. Tokio).

Nástrojem, který vhléd a porovnání umožní, je tzv. mystery shopping. V poslední době oblíbenému způsobu komplexního testování prodejen je věnována samostatná kapitola, nicméně již na úvod lze říci, že jde o – v případě této práce – autorem/zákazníkem vyplňovaný dotazník týkající se výše zmíněných parametrů. Bezpochyby totiž není lepšího hodnotitele než samotného zákazníka, na jehož ochotě (opakovaně) nakupovat stojí a padá úspěch celé firmy.

2 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

2.1 Hlavní cíl

Pomocí tzv. *Mystery Shoppingu* zhodnotit kvalitu značkových prodejen firem adidas a Nike z pohledu zákazníka, vybrané prodejny mezi sebou následně porovnat a navrhnout případná zlepšení.

2.2 Úkoly

1. Historie firem adidas a Nike.
2. Hodnoticí formulář pro *Mystery Shopping* a zdůvodnění zařazení vybraných parametrů.
3. *Mystery Shopping* – značkové prodejny adidas a Nike na území Prahy.
4. Zpracování a vyhodnocení výsledků.
5. Srovnání obchodů obou značek, a to jak domácích-českých, tak zahraničních.
6. Návrhy na zlepšení.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Způsob, jakým zástupci značek přistupují k zákazníkům, je zároveň způsob, jakým se prezentuje samotná značka. V případě této práce jsou oněmi zástupci zaměstnanci vybraných kamenných obchodů. Bez nadsázky o nich lze říci, že jsou ztělesněním hodnot, které značka vyznává. Kvalitní produkt dokáže sám o sobě mnoho, avšak pokud je nabízen lidmi, kteří nejsou „stejní“, úspěch se ve většině případů nedostaví.

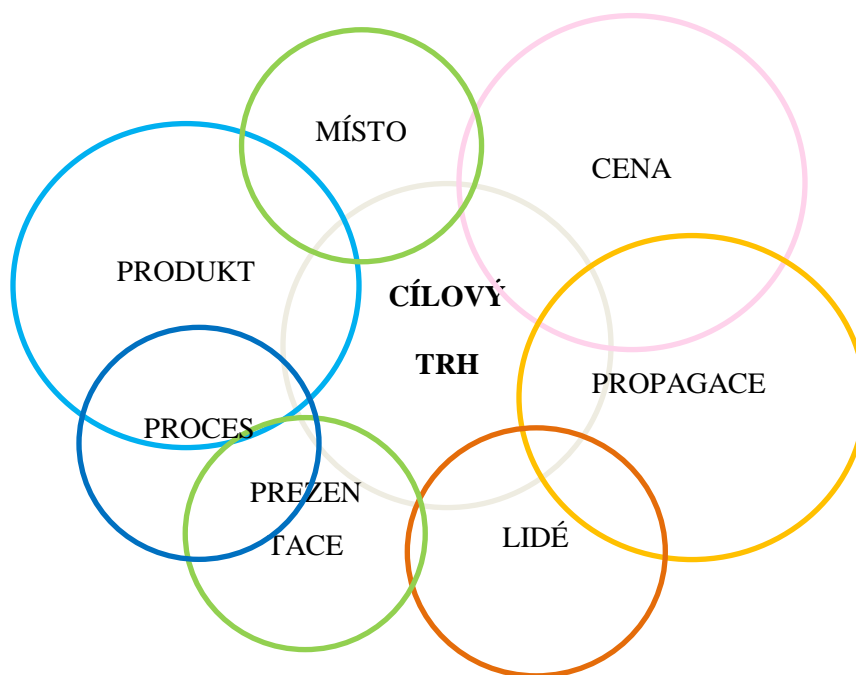
3.1 Marketingový mix 7P

Nejsou to však jen lidé, kdo prodává produkt, důležité je také umístění obchodu, jeho atmosféra, čistota a mnoho dalších aspektů. Abychom je mohli všechny postihnout a rozebrat, je nutné rozšířit běžně známý marketingový mix 4P na 7P, tedy na takový, který bude zahrnovat i služby (ACUTT, 2015):

1. *Product* (produkt),
2. ¹*Place* (místo),
3. *Price* (cena),
4. *Promotion* (propagace),
5. *People* (lidé),
6. *Physical Environment* (prostředí/prezentace),
7. *Process* (proces).

¹ Podtržené jsou vždy ty části, které se přímo týkají zkoumané problematiky značkových prodejen adidas a Nike.

Obrázek 1: Marketingový mix 7P

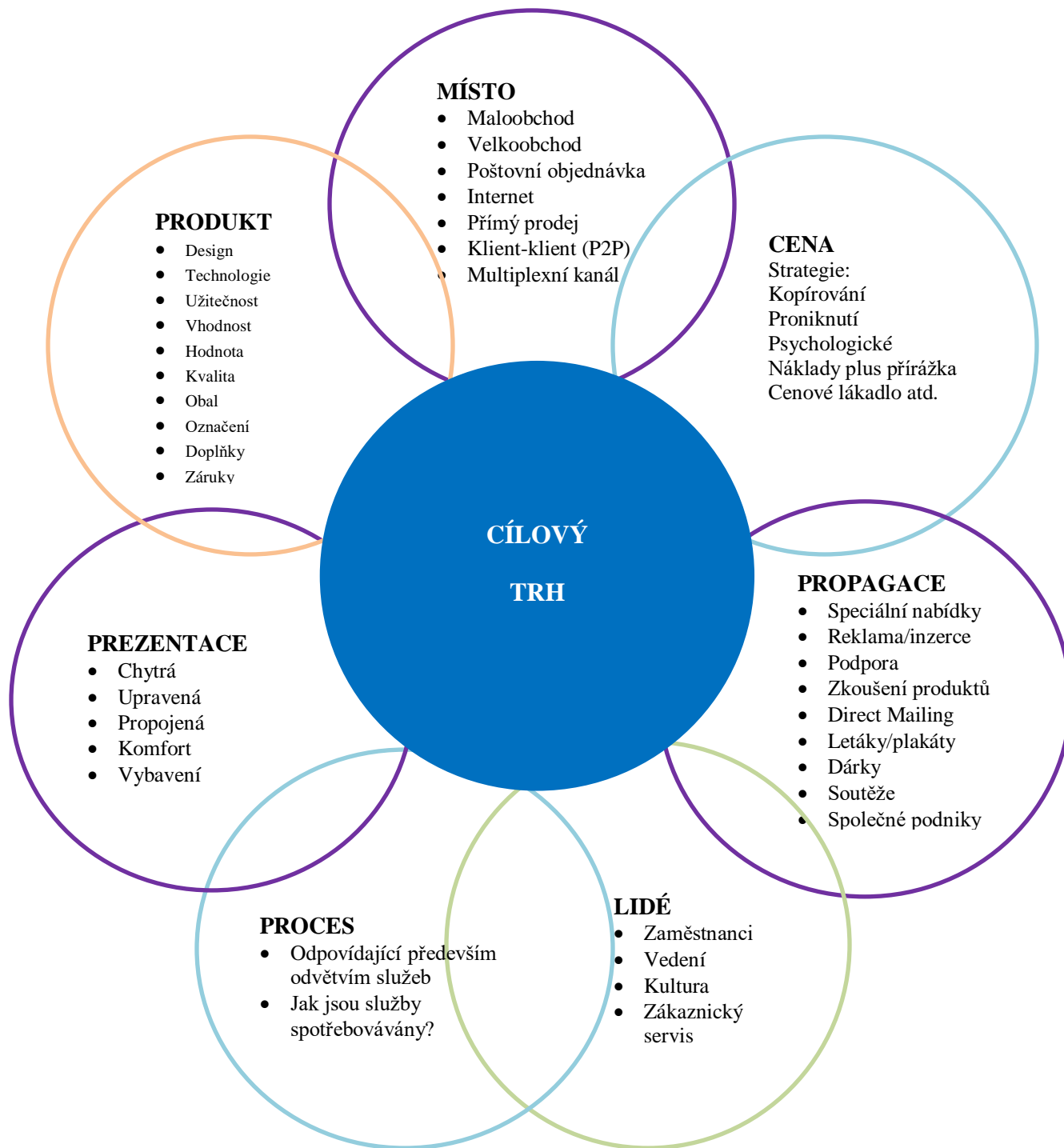


Zdroj: ACUTT (2015)

Základním předpokladem úspěchu je kvalitní **p**rodukt, který by měl být před uvedením (a následně i po) na trh **p**ropagován. Lidé musejí mít možnost ho na vybraném **m**ístě vyzkoušet a s ohledem na stanovenou **c**enu třeba i rovnou zakoupit. Pokud bude místem zkoušení kamenná prodejna, zákazníkovi nabídne určitou formu **p**rezentace produktu, **p**roces, během kterého (ne)bude s produktem seznámen, a **l**idi, kteří celým procesem provedou.

Poslední tři P – prezentace, proces a lidé – tedy ty, které se bezprostředně týkají nabídky služeb, zahrnují několik parametrů (ACUTT, 2015):

Obrázek 2: Rozšíření modelu marketingového mixu 4P na 7P



Zdroj: ACUTT (2015)

3.1.1 Prostředí/prezentace

„Prostředí, ve kterém je služba dodávána, kde firma a zákazník interagují a kde lze nalézt jakékoliv hmatatelné komponenty usnadňující výkon či komunikaci dané služby.“ (ZEITHAML, et al., 2008, p. 323).

Pro účely této práce je prostředí představováno exteriérem a interiérem vybraných kamenných obchodů. U vnějšího vzhledu jde konkrétně o propagační kampaně a jejich umístění, o umístění log/názevů značek, o výlohu a její čistotu, případně o další sledované aspekty. U vnitřního vzhledu je sledovaných prvků o něco více, některé však samozřejmě korespondují s těmi vnějšími – propagační kampaně a jejich umístění, umístění log/názevů značek, čistota a celkový pořádek atd.

Někteří autoři uvádějí ve spojení s tímto P tzv. „*Physical Evidence*“ (HUTCHINS, 2012), neboli fyzický důkaz. Služba, jakožto produkt nehmotné povahy – nelze si ho před nákupem ohmatat, prohlédnout či ochutnat (KOTLER & ARMSTRONG, 2004), musí být fyzicky zajištěna. V případě ²adidas a Nike je primární produkt samozřejmě hmotný (boty, oblečení), avšak jeho prezentace, i přes rostoucí oblibu e-shopů (internetových obchodů), probíhá v kamenných obchodech. Ty jsou, vyjma kvalitního (fyzicky hmatatelného) produktu a lidí, kteří celý proces zajišťují, klíčovým prvkem při nákupu sportovních produktů. Právě zde dochází k setkání a tudíž bezprostřední interakci mezi zákazníkem a zaměstnanci-firmou. Zákazník si sem jde produkty vyzkoušet (zakoupit), přičemž v případě sportovního oblečení jsou správná velikost a pohodlí naprosto nezbytné. Jde tedy o místo, které si bude na dlouhou dobu dopředu s danou značkou spojovat. Snadno se pak může stát, že při vyslovení jména Nike se vybranému zákazníkovi jako první vybaví obchod této značky v centru města, a to buď s pozitivními, či negativními konotacemi (FRIESNER, 2010).

3.1.2 Místo

V této části práce je mezi P spojené se službami žádoucí vložit P z původního marketingového mixu, a sice „*Place*“ (místo). V předchozí kapitole (viz 3.1.1 Prostředí/prezentace) je v případě značek prodávajících sportovní vybavení zdůrazňována důležitost kamenných prodejen. Zákazník v nich může o vybraných produktech získat co

² Název společnosti adidas je psán vždy s malým písmenem na začátku (pozn. autora).

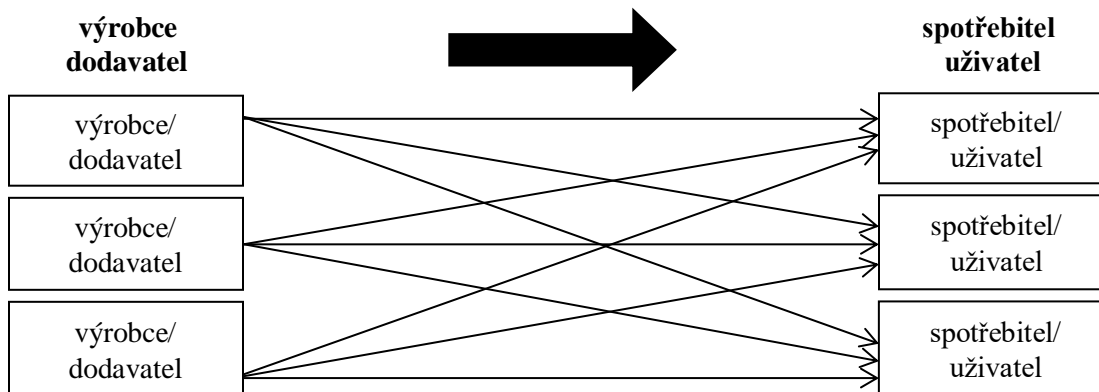
nejvíce informací, může si je zde prohlédnout, osahat či otestovat. Nicméně prvním předpokladem pro to, aby tak mohl učinit, je existence takového obchodu (či obchodů).

3.1.2.1 Distribuční cesta

Vzniku kamenného obchodu předchází rozhodnutí o způsobu distribuce, tedy rozhodnutí o tom, jakým způsobem bude produkt (výrobek, služba či myšlenka) „dopraven“ od výrobce ke koncovému spotřebiteli (ZAMAZALOVÁ, et al., 2010). Onen způsob se nazývá distribuční cesta – „množina nezávislých organizací, které se podílejí na procesu zajištění dostupnosti výrobku nebo služby pro zákazníka (konečného spotřebitele nebo zákazníka na průmyslovém trhu)“ (KOTLER & ARMSTRONG, 2004, p. 536) – která může být buď přímá, nebo nepřímá.

Přímá distribuční cesta představuje „distribuční systém bez jakýchkoli prostředníků“ (KOTLER & ARMSTRONG, 2004, p. 538). Nakupující získává produkt přímo od výrobce, díky čemuž je s ním v přímém kontaktu. Výrobci se dostává nezkrácených informací, okamžité zpětné vazby a prakticky plné kontroly nad svým zbožím i poskytovanými službami. Oproti nepřímé distribuční cestě – „distribuční systém zahrnující jednoho nebo více prostředníků“ (KOTLER & ARMSTRONG, 2004, p. 538) – představuje nižší náklady, avšak celkově také nižší ekonomičnost. Výrobce totiž nese veškerá rizika spojená s obchodováním (ztráty, poškození zboží atd.) na svých vlastních bedrech (ZAMAZALOVÁ, et al., 2010).

Obrázek 3: Dodavatelsko-odběratelské vztahy přímé distribuční cesty



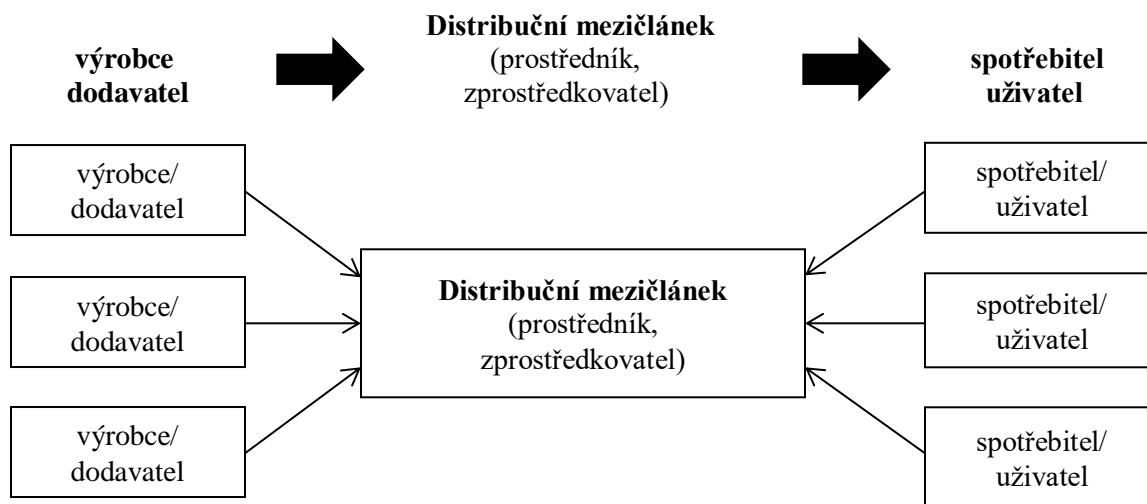
Zdroj: ZAMAZALOVÁ, et al. (2010, p. 228)

Nepřímá distribuční cesta rozkládá dodávku zboží zákazníkům na mezičlánky – velkoobchod, maloobchod, nezávislého prodejního agenta atd. Tyto mezičlánky se obecněji rozdělují do tří skupin (ZAMAZALOVÁ, et al., 2010):

1. ³obchodní prostředníci (maloobchod, velkoobchod a zahraniční obchod),
2. obchodní zprostředkovatelé (agenti),
3. podpůrné distribuční mezičlánky (banky, pojišťovny, reklamní agentury atd.).

Jejich úkolem je postupné přemístění zboží od výrobce/dodavatele ke konečnému spotřebiteli/uživateli. Výhodou takové transakce je efektivní dělba práce, neboť jednotlivé mezičlánky, mezi jejichž činnosti patří obchod, logistika a další doplňkové služby, se na dané obchodní operace specializují. Spolu s nabytými kontakty a zkušenostmi šetří výrobcům náklady, ti tak nemusejí budovat vlastní sklady, prodejní síť ani najímat odborníky na obchodní činnosti, ale mohou takto ušetřené prostředky vrátit zpět do výroby (vyšší objem produkce = nižší náklady = vyšší zisk). Na druhou stranu nevýhodami spolupráce s mezičlánky jsou pro výrobce dělba zisků (mezi jednotlivé články), ztráta kontroly nad způsobem/podmínkami prodeje a obtížnější získávání zpětné vazby (ZAMAZALOVÁ, et al., 2010).

Obrázek 4: Dodavatelsko-odběratelské vztahy nepřímé distribuční cesty

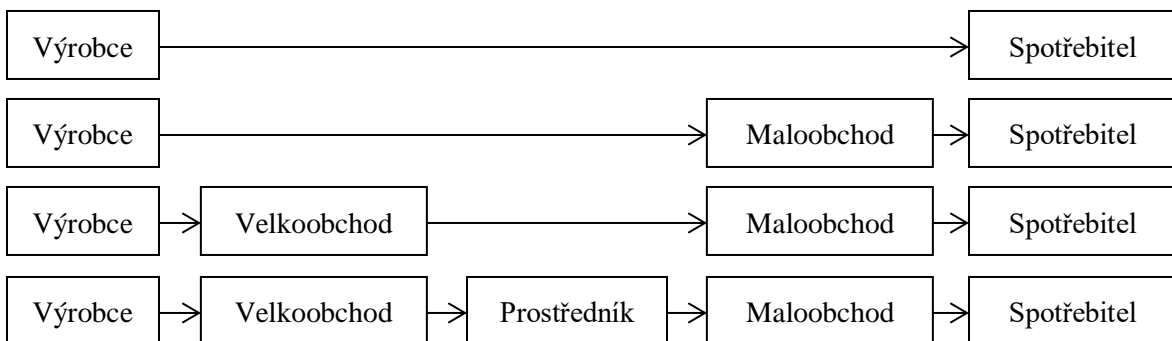


Zdroj: ZAMAZALOVÁ, et al. (2010, p. 230)

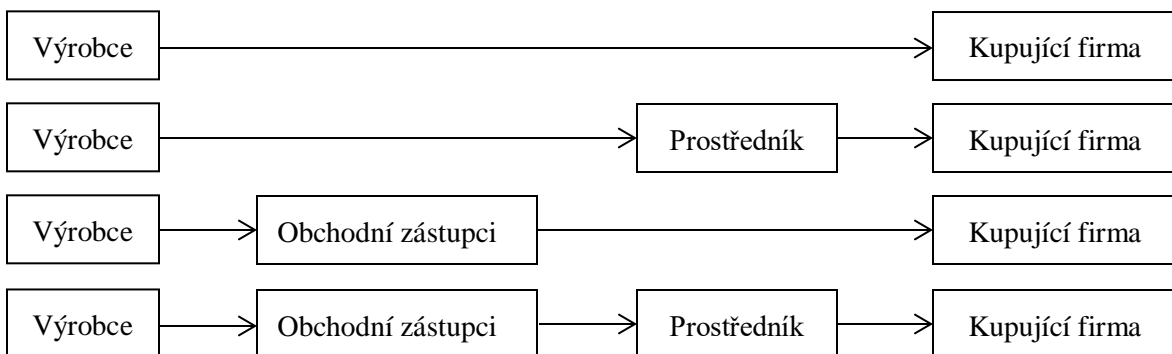
³ U obou značek je Mystery Shopping prováděn zpravidla v maloobchodech.

Výše zmíněné distribuční cesty se liší podle spotřebních (B2C) a průmyslových (B2B) trhů. Kotler a Armstrong (2004) dané trhy zobrazují následovně:

Obrázek 5: Obchodní metody využívané při prodeji spotřebního zboží a průmyslových výrobků



A) obchodní metody využívané při prodeji spotřebního zboží



B) obchodní metody využívané při prodeji na průmyslovém trhu

Zdroj: Kotler & Armstrong (2004, p. 539)

Pro potřeby této práce je relevantní trh spotřební, neboť adidas i Nike své produkty ke spotřebitelům distribuují buď přímo, nebo skrz mezičlánky. Z mezičlánků je poté podstatná hned první skupina – obchodní prostředníci – konkrétně maloobchody (viz výše).

3.1.2.2 Maloobchod

Merriam-Webster (2002) definuje maloobchod jako „prodej komodit či zboží v malých množstvích koncovým zákazníkům“.

Shopify (2007) poté dané zboží a komodity rozděluje do čtyř hlavních kategorií:

1. průmyslové zboží (elektrické spotřebiče, auta, nábytek),
2. ⁴textilní či spotřební zboží (obuv, oblečení),
3. potraviny (maso, plodiny, pečivo),
4. umění (hudební nástroje, knihy).

Stejný zdroj zároveň uvádí, že jen ve Spojených státech amerických funguje zhruba 3,7 milionu takových obchodů zaměstnávajících kolem 42 milionů lidí, což dělá z maloobchodu v soukromém sektoru vůbec největšího zaměstnavatele.

Tzv. „retail“ (anglicky maloobchod) je však až předposledním článkem prodejního řetězce, jenž propojuje výrobce a koncového spotřebitele. Na úplném počátku stojí zmíněný výrobce (viz kapitola 3.1.2.1) produkující zboží. Od něho je toto zboží zakoupeno velkoobchodníkem, který ho dále, a to ve velkých množstvích, prodává maloobchodníkům. Ti ho poté, jakožto B2C (Business-to-Consumer; viz kapitola 3.1.2.1, obrázek 5), distribuují zákazníkovi, u kterého se celý řetězec uzavírá, neboť právě jím dochází ke spotřebě produktu (FARFAN, 2017).

Spotřeba, neboli uspokojení zákaznických potřeb se děje buď v rámci **sítě prodejen** (ZAMAZALOVÁ, et al., 2010):

1. ⁵specializované a úzce specializované prodejny,
2. smíšené prodejny,
3. samoobslužné prodejny (superety),
4. supermarkety
5. diskontní prodejny potravin,
6. hypermarkety,
7. specializované (odborné) velkoobchodní prodejny,
8. obchodní domy (plnosortimentní),
9. specializované obchodní domy aj,

⁴ Vybrané maloobchody adidas a Nike se zabývají převážně prodejem textilního a spotřebního zboží.

⁵ Jakožto sportovní oděvní značky se adidas a Nike specializují na sportovní obuv a oblečení.

nebo **mimo** rámec této **sítě**:

1. prodejní automaty,
2. přímý prodej,
3. zásilkový prodej,
4. ⁶elektronický – internetový obchod,

přičemž dané rozdělení je součástí klasifikace maloobchodních prodejen dle čtyř kritérií (BERKOWITZ, et al., 1989):

1. forma vlastnictví
 - a) nezávislé (obchod vlastněný jedincem)
 - b) ⁷podnikový řetězec (několik obchodů majících stejného vlastníka)
 - c) družstvo spotřebitelů (spotřebitelé jsou zároveň vlastníky – trhy s jídlem)
 - d) smluvní systém (nezávislé vlastněné obchody chovající se jako řetězec)
 - i. družstvo s podporou pro maloobchodníka
 - ii. dobrovolný řetězec s podporou pro velkoobchodníka
 - iii. franšíza (koncese/licence k distribuci zboží vybrané značky)
2. úroveň služby
 - a) samoobslužný servis
 - b) omezený servis
 - c) ⁸kompletní servis
3. produkční řada
 - a) hloubka
 - i. jedna produkční řada
 - ii. omezená produkční řada
 - b) šíře
 - i. souhrnná produkce
 - ii. smíšená produkce

⁶ Zákazník může zboží z pražských maloobchodů adidas a Nike zakoupit také přes e-shop.

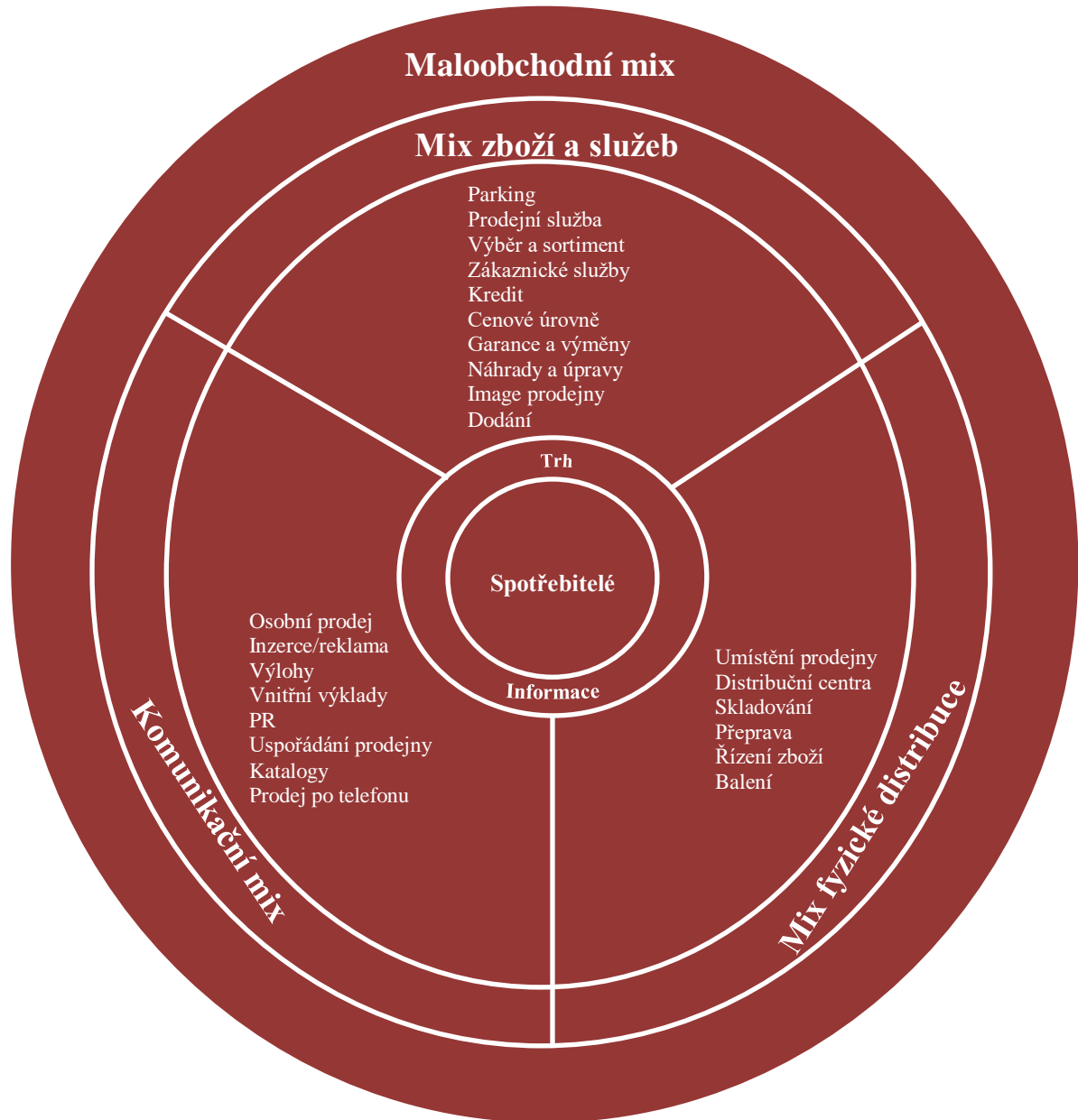
⁷ Tímto vlastníkem jsou v případě obou značek (zkoumaných obchodů) společnosti adidas, respektive Nike.

⁸ Obchody adidas a Nike poskytují kompletní servis včetně případných reklamací, oprav apod.

4. metoda prodeje (viz výše – v **síti prodejen x mimo síť** prodejen)

Poslední částí týkající se maloobchodu, kterou je třeba zmínit a která plynule naváže na následující kapitolu, je tzv. „maloobchodní mix“. Slouží k vytvoření maloobchodní strategie a zahrnuje mix *zboží a služeb*, mix *komunikační* a mix *fyzické distribuce* (BERKOWITZ, et al., 1989):

Obrázek 6: Maloobchodní mix



Zdroj: BERKOWITZ, et al. (1989, p. 420)

Vzhledem k praktické části této práce, kterou je mystery shopping, bude z maloobchodního mixu pozornost věnována hlavně umístění (mix fyzické distribuce) a image (mix zboží a služeb) prodejny.

První jmenované, tedy umístění, se týká lokace, ve které se bude prodejna nacházet. Nemusí však být jen jedna, což samozřejmě vyhovuje (a také šetří náklady) potenciálním zákazníkům. Maloobchody se dnes typicky nacházejí v sousedství jiných (sortimentem podobně orientovaných) maloobchodů. Společně jsou tak součástí (BERKOWITZ, et al., 1989):

1. ⁹centrální obchodní části, tj. centra města,
2. městských nákupních center,
3. (pří)městských nákupních center,
4. tzv. neplánovaných shluků obchodů v blízkosti měst.

Image prodejny je „obraz, který si zákazník o prodejně maluje“. Po vyřknutí názvu dané značky/prodejny začíná zákazník vzpomínat na svou návštěvu, a to jak po stránce funkčních kvalit (uspořádání obchodu, hloubka a šíře produkce, ceny), tak po stránce psychologických atributů (vůně, radost, styl), které mohou vyvstat i bez toho, že by obchod kdy v minulosti navštívil (viz kapitola 3.1.1 Prostředí/prezentace) (BERKOWITZ, et al., 1989). Asociace související s interiérem/exteriérem prodejny jsou dobarveny také samotným umístěním (viz výše – centrum města, okrajová část apod.), na což by měl majitel-maloobchodník před výstavbou samozřejmě dbát. Posledním a dost možná nejdůležitějším aspektem, jenž reprezentuje prodejnu v myslích zákazníků, je personál-zaměstnanci prodejny.

3.1.3 Lidé

„Naši lidé musejí mít stejné vlastnosti jako plechovka Red Bullu.“ (STARKA, 2017) říká HR manažerka stejnojmenné společnosti, s jejímž názorem nelze nesouhlasit (viz kapitola 3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA). Prakticky všichni autoři, kteří o dané problematice kdy psali, se shodují, že zaměstnanci, v případě této práce personál prodejny, jsou alfou a omegou úspěchu firmy. V souvislosti s poskytováním služeb, které jsou téměř výhradně zajišťovány lidmi, je výše zmíněné tvrzení neoddiskutovatelné. Výhrady lze

⁹ Viz kapitola 4.2 Vybrané maloobchody.

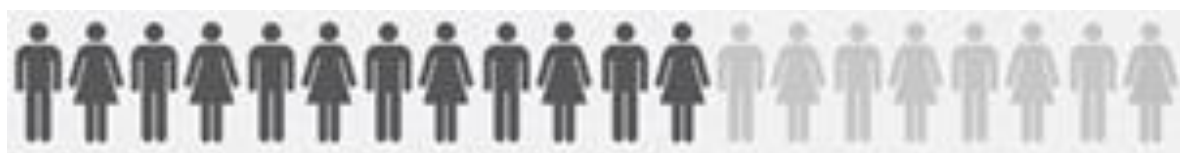
namítnout v momentě, kdy nabízeným produktem není služba (lekce anglického jazyka), ale hmotný produkt (automobil či obuv). Ten, pokud je natolik kvalitní a zákazníkem mnohokrát vyzkoušený, může sám o sobě prodávat. Nahrává tomu i současná doba, kdy se lidé díky virtuálnímu světu internetu (sociálních médií, e-shopů atd.) jeden druhému odcizují, což zapřičiňuje stále méně a méně (fyzických) osobních kontaktů třeba právě v maloobchodních prodejnách. U sportovní obuvi a oblečení (produktů firem adidas a Nike) je však stále ještě žádoucí obchod navštívit, neboť tyto kusy oděvu prostě musí sedět.

Zákazník tedy přichází do maloobchodní prodejny a naráží zde na člena personálu, který hraje svou roli při dodání produktu/služby, čímž ovlivňuje zákaznicko vnímání (ZEITHAML, et al., 2008). Ona role je natolik důležitá, že může buďto celý nákup zhatit, a to i přesto, že zákazník si do obchodu skutečně přišel produkt zakoupit, nebo může naopak celý nákup zrealizovat, přičemž zákazník se přišel třeba jen „podívat“. Předpokladem pro úspěch druhé varianty je alespoň částečný zájem zákazníka o daný produkt, což by měl schopný prodejce vyzorovat. V momentě vstupu zákazníka do prodejny a následného upoutání jeho pozornosti některým z produktů však může být nejbližší přítomen třeba jen brigádník. I ten musí být schopen v dané situaci adekvátně reagovat – oslovit klienta s tím, že za malý moment se mu bude věnovat specialista na onen produkt; pomoci se základním výběrem a v mezičase přivolat „posilu“; postarat se o klienta sám – neboť každý zaměstnanec prodejny je dílem v mechanice úspěchu zvaného nákup. Aby tato mechanika fungovala, je nutné vybrat odpovídající díly a následně je správně usadit – „*Úspěšné firmy umísťují správné lidi do správných pozic.*“ (ANDERSON, 2013). Důležitost každého člena maloobchodu je navíc zdůrazněna množstvím jeho kolegů.

V obrovských korporacích o (deseti)tisících členech, kteří s koncovým zákazníkem nikdy do styku nepřijdou, je zaváhání tolerovatelné, avšak v prodejně o 20 zaměstnancích může způsobit byť i sebemenší přešlap pohromu (= odchod ke konkurenci) (BHASIN, 2017):

Obrázek 7: Následky špatných zkušeností zákazníků

64% řeklo, že by po špatné zkušenosti ukončilo s danou organizací spolupráci.



z nichž **91 %** by šlo a nakoupilo u konkurence.

ŘEŠIT PROBLÉMY RYCHLE JE STĚŽEJNÍ.

Zdroj: BHASIN (2017)

Adidas (60 617)¹⁰ i Nike (70 700) jsou co do počtu zaměstnanců podniky velkými (STATISTA, 2016), nicméně ten nejdůležitější zaměstnanec-článek celého řetězce, ten, který čelí tváří v tvář zákazníkovi, stojí až na úplném konci – je jím prodejce. Pokud produkt neprodá, firma neuspěje.

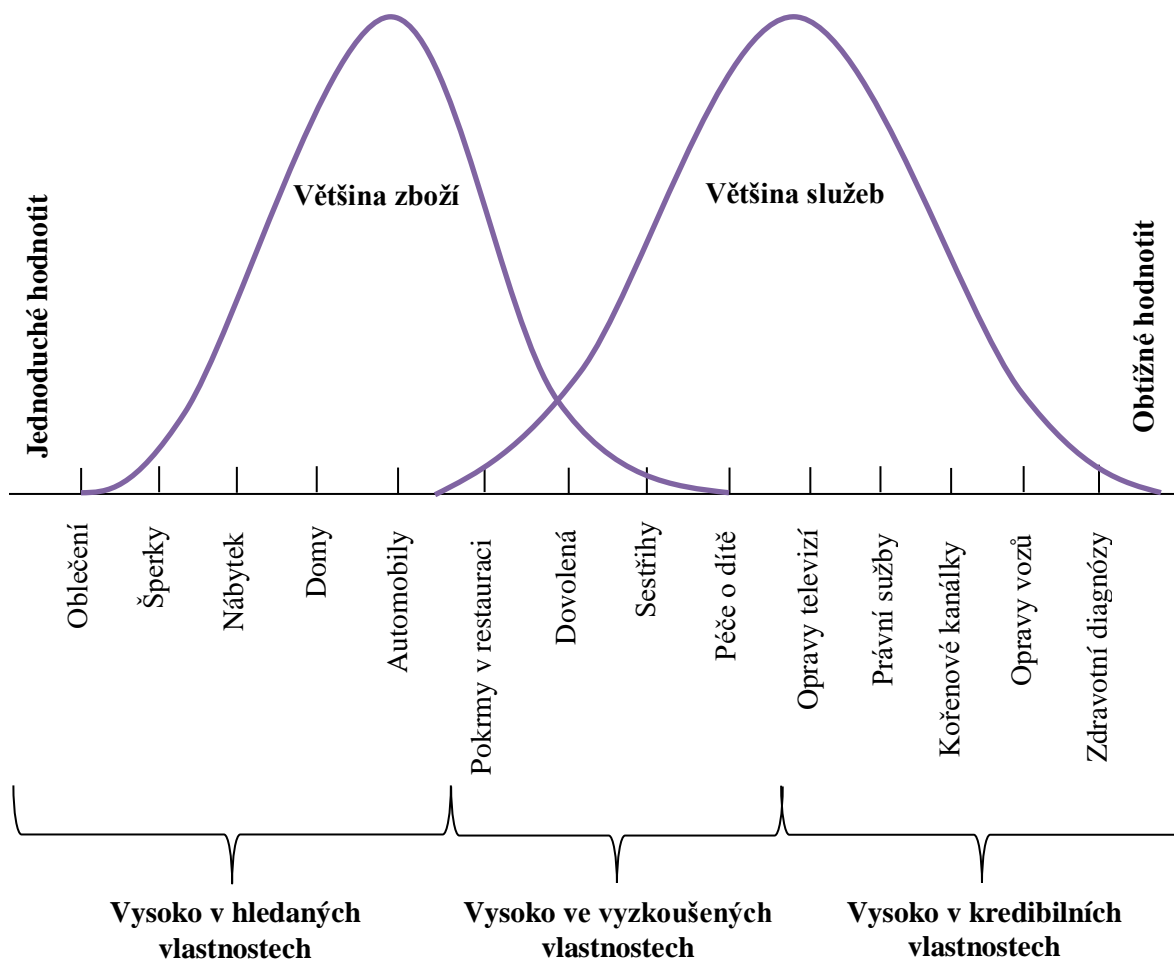
3.1.3.1 Školení a druhy prodejců

Ne každý je však prodejním talentem a nabrat zkušenosti také nějakou dobu trvá. V počátcích je tak esenciálním předpokladem úspěšného prodejce nadšení pro věc-značku-produkt a rigorózní školení.

¹⁰ Údaje za rok 2016.

Z hlediska kategorií mixu služeb jsou adidas a Nike firmy nabízející hmatatelný produkt s doprovodnými službami, přičemž kvality jak produktu, tak i služby jsou v případě oblečení zákazníkem vůbec nejsnáze hodnotitelné (KOTLER & KELLER, 2006):

Obrázek 8: Hodnocení různých typů produktu



Zdroj: Kotler & Keller (2006, p. 404)

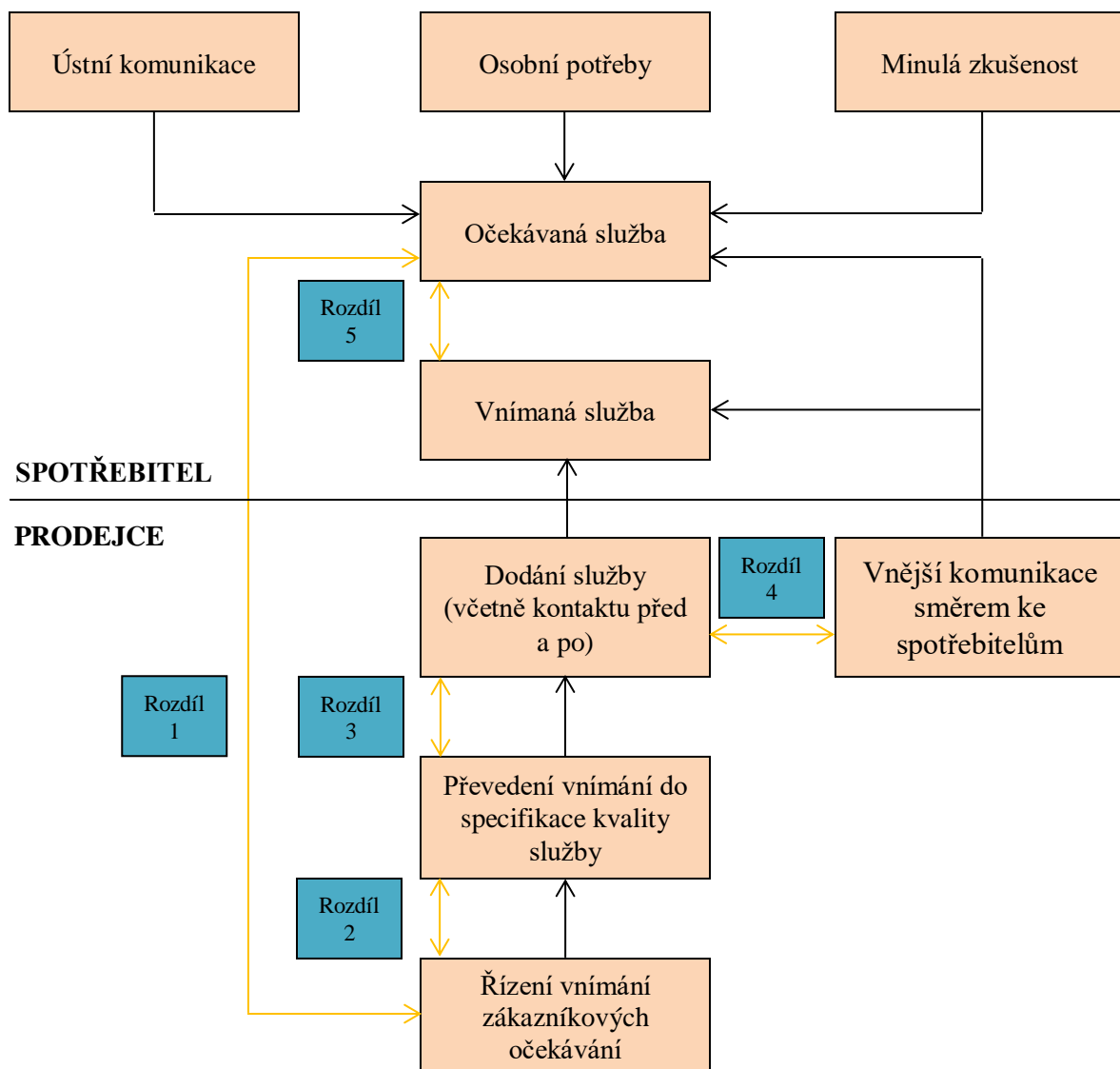
Pokud by byl tedy klientem konfrontován prodejce, jenž je bez zaujetí a jenž předtím neprošel důkladným školením, mohlo by se stát, že tržbu z prodeje produktu by nezáchranil ani (kvalitní) produkt sám. Některé maloobchodní prodejny dnes navíc provádějí svůj vlastní výzkum hodnocení poskytnutých služeb (a také interiéru apod.), k čemuž zákazníci motivují právě prodejci. Ti by tedy byli sami proti sobě, pokud by při prodeji produktu nabídli nekvalitní služby a poté zákazníka nechali tyto služby ještě ohodnotit.

Školení začíná již momentem nástupu jedince-prodejce do obchodu, neboť se musí pokud možno co nejrychleji seznámit s firemní politikou/kulturou a denní agendou. Během úvodního procesu také dochází k identifikaci jeho/jejích „slabých stránek“, na kterých je potřeba začít ihned pracovat. Školení jako takové se poté rozděluje na „při práci“ (prodejce je školen školitelem přímo během výkonu práce) a „mimo práci“ (školní studium, školicí centrum atd.) a mělo by probíhat v pravidelných intervalech určených například sezonními kolekcemi. V ideálním případě se tyto pravidelné intervaly stávají celoživotním procesem neustálého zdokonalování se v rámci své práce (TEACHER, 2013).

V případě firem adidas a Nike se tato práce-druh prodejce označuje jako „technický“ (TEACHER, 2013). Produktem obou firem je sportovní oblečení a obuv, tudíž pokud klient potřebuje poradit například se správnými běžeckými botami, kterýkoliv přítomný prodejce by tak měl být schopen učinit. Navíc, aby poskytnutá služba splňovala ty nejvyšší parametry, musí následovat pět determinantů kvality služby vycházejících ze stejnojmenného modelu (KOTLER & KELLER, 2006):

1. Spolehlivost – schopnost provést slibovanou službu spolehlivě a přesně.
2. Vstřícnost – ochota pomoci zákazníkům a zajištění okamžitého obslužení.
3. Jistota – znalost a laskavost zaměstnanců spolu se schopností vzbudit v zákazníkovi jistotu a důvěru.
4. Empatie (porozumění) – individuální přístup ke každému zákazníkovi.
5. Hmatatelnost – přítomnost/vzhled vybavení, personálu, komunikačních materiálů atd.

Obrázek 9: Model kvality služby



Zdroj: Kotler & Keller (2006, p. 413)

Rozdíly (GAP 1, 2, 3, 4, 5) způsobující neúspěšné dodání produktu/služby:

1. Rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním vedení – vedení firmy ne vždy správně vnímá/chápe, co zákazníci chtějí.
2. Rozdíl mezi vnímáním vedení a specifikací kvality služby – vedení firmy může správně vnímat/chápat potřeby zákazníků, ale směrem ke svým zaměstnancům je dostatečně nespecifikuje.

3. Rozdíl mezi specifikacemi kvality služeb a dodáním služby – zaměstnanci mohou být vyškoleni nedostatečně, mohou být neschopni (či nechtějí) splnit stanovený výkonnostní standard atd.
4. Rozdíl mezi dodáním služby a externí komunikací – očekávání zákazníka jsou ovlivněna prohlášeními a celkovou propagací firmy.
5. Rozdíl mezi vnímanou kvalitou služby a očekávanou kvalitou služby – zákazník špatně pochopí poskytovanou kvalitu služby.

Problém tedy může nastat už na úplném počátku – rozdíl č. 1, kdy firma správně nepochopí, co zákazník chce. Jde samozřejmě o variantu fatální znamenající automaticky neúspěch, který prodejce v obchodě neovlivní. Může však být iniciátorem změny, neboť právě on přichází do přímého kontaktu s „nepochopenými“ zákazníky, tudíž může začít obratem sbírat zpětnou vazbu o tom, jak by poskytovaná služba skutečně měla vypadat.

3.1.3.2 Desatero zlepšování kvality služeb napříč odvětvími

Pro prevenci vzniku rozdílů (viz obrázek 9, str.) uvedených v předchozí kapitole je třeba následovat desatero vytvořené Parasuramanem, Berrym a Zeithamlovou (1993):

1. *Naslouchání* – skrz neustálé studium zákazníkova vnímání a očekávání porozumět, co skutečně chce.
2. *Spolehlivost* – nejdůležitější dimenze kvality služby, musí být prioritou.
3. *Základní služba* – firmy z oblasti služeb musejí poskytnout základní servis a dělat to, co se od nich očekává (dodržovat dané sliby, používat selský rozum, naslouchat zákazníkům, dostatečně a včas zákazníky informovat), aby byly svým (potenciálním) klientům schopni dodat žádanou hodnotu.
4. *Návrh služby* – vytvořit tzv. holistický (celistvý) obraz služby a při tom doladovat veškeré její detaily.
5. *Opětovné nabytí důvěry* – vytvoření systému pro řešení problémů, díky kterému je zákazník ujištěn, že jeho stížnosti budou reflektovány a promptně vyřešeny.
6. *Překvapení* – spolehlivost a konzistence jsou nejdůležitější, ale jít v uspokojení zákaznickových potřeb ještě o krok dál (rychlost, zdvořilost, důvtip atd.) významně zvyšuje celkový firemní kredit.
7. *Fair play* – firmy nabízející služby musejí hrát fair play, a to jak se svými zákazníky, tak i se svými zaměstnanci.

8. *Týmová práce* – právě ta je pro velké firmy zárukou péče a pozornosti o zákazníka, neboť stimuluje schopnosti a motivaci zaměstnance.
9. *Zaměstnanecký výzkum* – spolu se zaměstnanci zkoumat, proč se dané problémy v rámci poskytování služeb objevují a co musí firma udělat pro to, aby je vyřešila.
10. *Vedení lidí a firemní kultura* (HN, 2004) – základ kvalitní služby je ukotven ve správném vedení a organizaci napříč celou firmou.

Základem úspěchu každé firmy je fungující souhra všech zaměstnanců, jejíž výsledek (v případě adidas a Nike sportovní oblečení a obuv doprovázené službami při jejich prodeji) prezentuje a nabízí prodejce v maloobchodě. S ohledem na velikost a vliv obou sledovaných značek předpokládáme, že je jejich produkt kvalitní. Vývojáři, továrníci, logistici a další zaměstnanci tedy svou práci odvedli dobře, „zbytek“-prodej výrobků, je již na bedrech obchodů. Bob Hooey řekl, že *„Pokud se nestaráte o svého zákazníka, postará se o něj váš konkurent.“* (JAMES, 2014). Vyhnout se této hrozbě lze pouze individuálním přístupem ke každému z nich, přístupem, který dává zřetelně najevo, že právě on je pro vás tím nejdůležitějším zákazníkem na světě.

3.1.4 Proces

Pozdrav při vstupu do prodejny, umožnění hladkého průchodu a prohlížení si produktů, rychlost a kvalita obsluhy v případě zájmu, nákup produktu a pozdrav při odchodu jsou (ve zkratce) parametry patřící do posledního P marketingového mixu rozšířeného o služby, tedy procesu. Uvedený příklad je nastíněním běžné situace dějící se v obchodech adidas a Nike mnohokrát denně. Právě neustálé opakování (a s ním související zlepšování) procesů umožňuje firmám poskytovat nejvyšší možný standard své služby každému zákazníkovi. Většina firem (nejen z odvětví služeb) disponuje tzv. „blue printem“, neboli přesným postupem, který musí být při dodání služby dodržen (patří do něho mimo jiné výše zmíněný způsob zdravení zákazníků či neverbální komunikace mezi prodejci ve chvíli, kdy jsou na prodejní ploše) (MSG, 2010). Tyto postupy-procesy se mohou týkat buď aktivit přímých (kontakt se zákazníkem ve chvíli, kdy se produkt/službu chystá zakoupit/spotřebovat), nebo nepřímých (back office – například účetní a jiná podpora produktu/služby před, během a po dodání) a musejí být vyladěny do nejmenších

detailů. Pouze tak lze uspokojivě dostát potřebám zákazníků, a to ať už se jedná o procesy technologické/technické (automobil Rolls-Royce Phantom individuálně přizpůsobený každému, kdo se rozhodne si ho zakoupit), či elektronické (snímání čárových kodů pomocí mobilních telefonů) (TEACHER, 2013).

Z pohledu marketingového mixu (a této práce) je nejlepší vnímat proces jako určitý časový úsek (strávený v prodejně), který se dělí na různě dlouhé momenty (TEACHER, 2013). Délka těchto momentů-jednotlivých procesů – hledání/výběr produktu, konzultace s prodejcem, platba – se liší, přičemž z velké míry závisí také na samotném zákazníkovi. Na firmě však je, aby měla všechny tyto části perfektně zvládnuté a zautomatizované. Zákazníkovi tím umožní příjemný a pohodlný nákup a sobě ušetří zbytečné náklady.

3.2 Hodnocení kvality služeb

V kapitolách 3.1-3.1.4 jsou uvedeny jednotlivé prvky marketingového mixu služeb (+ místo/distribuce), které jsou zároveň sledovanými parametry při hodnocení kvality služeb. Nástroje/metody pro hodnocení jsou různé, ale nejúspěšnější firmy světa používají nejčastěji tyto (KOTLER & KELLER, 2006):

1. *Comparison Shopping* (srovnávací nakupování),
2. ¹¹*Mystery Shopping / Ghost Shopping* (utajené nakupování),
3. *Customer surveys* (průzkumy mezi zákazníky),
4. *Suggestion and Complaint Forms* (návrhy a stížnosti),
5. *Service-Audit Teams* (týmy kontrolující služby),
6. *Letters to the President* (dopisy prezidentovi).

3.2.1 Mystery Shopping

Pro potřeby této práce je klíčový bod číslo 2 (viz kapitola 3.3), tedy Mystery Shopping. „Mystery“ metody výzkumu chování lidí jsou takové, že o nich zkoumaný subjekt v danou chvíli neví. Nejobvyklejšími typy jsou (MM, 2015):

1. Mystery Shopping (utajený nákup),
2. Mystery Client (utajený zákazník),
3. Mystery Call (utajený telefonní rozhovor),

¹¹ Dále bude používán pouze pojem *Mystery Shopping*.

a využití nacházejí při hodnocení kvality služeb či spokojenosti zákazníků. Dle MM (2015) patří k jejich výhodám hlavně to, že poskytují reálný obraz, neboť nedochází ke zkreslování chování zkoumaných osob. Konkrétně Mystery Shopping – „*použití zákazníků v utajení, kteří jsou placeni za zpětnou vazbu*“ (KOTLER & KELLER, 2006) je v posledních několika letech velice populárním způsobem testování. Tento fakt dokládá také množství peněz, které toto podnikání generuje – 300 milionů dolarů v USA a 500 milionů dolarů celosvětově (KOTLER & KELLER, 2006), přičemž v současnosti budou zmíněná čísla ještě mnohem vyšší.

Paradoxem celého mystery výzkumu je však to, že firmy si své zaměstnance vybírají a školí samy, aby si na ně poté najaly (a zaplatily za) specialisty z firmy jiné. Takovýto přístup se může na první pohled jevit jako nedůvěřivý a zároveň neekonomický, nicméně v praxi se – i s ohledem na prostředky, které do něj firmy investují – evidentně osvědčil. I přesto, že některé (malo)obchody již zavedly své vlastní servisní hodnocení v podobě dotykového panelu (zákazníci mohou na vlastní či prodejčův popud vyplnit krátký dotazník týkající se spokojenosti s poskytnutými službami), mystery výzkum není ani v nejmenším na ústupu, spíše naopak.

3.3 adidas a Nike

Fotbalové zápasy mezi Realem Madrid a Barcelonou, manchesterskými United a City či Juventusem a AS Římem jsou souboji o vítězství, peníze a slávu. Více či méně sledovaných klání, a to ať už ve fotbale či jiných sportech, se každý týden uděje opravdu mnoho. V pozadí (respektive v úplném popředí) se však odehrává ještě další souboj, který si s ohledem na výše uvedené „parametry“ (vítězství, peníze a sláva) se zmíněnými souboji nezádá ani v nejmenším, spíše naopak.

Jedná se o souboj sportovních značek, v kterém má, v případě fotbalu, před Nike v současnosti mírně navrch adidas (BRENNAN, 2016). Ještě než samotný zápas vůbec začne – příkladem může být právě Real Madrid versus Barcelona – vidějí lidé/fanoušci obě značky nespočetněkrát. V médiích či na vstupenkách i několik týdnů před zápasem, v den zápasu při cestě na stadion, před stadionem, na stadionu, na dresech hráčů atd. Zmíněný zápas je navíc natolik sledovaný a propíraný, že jim zkrátka nelze uniknout. Po jeho konci, v závislosti na výsledku, se raduje ten či onen klub, respektive ta či ona značka. S ohledem

na madridský (adidas) a katalánský (Nike) velkoklub je však pikantní také to, že ať už vyhraje kdokoli, středem pozornosti jsou prakticky vždy jen dva hráči – Cristiano Ronaldo (Real) a Lionel Messi (Barcelona). Na tom by díky jejich schopnostem a věhlasu nebylo nic divného, kdyby první jmenovaný nebyl sponzorovaný značkou Nike a druhý značkou adidas, tedy přesně obráceně, než jsou sponzorovány jejich kluby. Podobně paradoxních střetů mužstev-hráčů-značek nastává během sezony týmových sportů několik, což celé věci dodává o to větší náboj. Do soupeření o co nejvyšší podíl (primárně ve fotbale, jakožto nejpopulárnějším sportu na světě) se snaží promlouvat i další značky – PUMA (Arsenal F.C., Borussia Dortmund), Under Armour (AZ Alkmaar, Southampton F.C.), New Balance (Liverpool F.C., FC Porto) apod. – avšak drtivou většinu ovládají právě německý (adidas) a americký (Nike) gigant.

I přes náskok (vyjádřený počtem sponzorovaných týmů), který adidas má ve fotbalovém prostředí a který v loňském roce potvrdil také evropský šampionát (BARNETT, 2016), je neotřesitelným vůdcem trhu se sportovním vybavením Nike. Ta, byť na evropském trhu ve srovnání s adidas ztrácí, totiž zcela ovládá trh americký. V USA se podílí více než 60 procenty na sportovní obuvi, přičemž globálně tato hodnota činí 25 procent. Současný stav není novinkou, nýbrž stabilním jevem, který trvá již více než 20 let (ŠRÁMEK, 2015).

Čísla z posledních 14 měsíců však vypovídají o tom, že se adidas nehodlá ani v nejmenším vzdát. Výraznou oporou jsou jí v tomto směru volnočasová (sportovní) obuv, konkrétně modely Stan Smith a Superstar, a její revoluční technologie mezipodešvi zvaná boost (měkký, polyuretanový materiál). Primárně díky nim adidas v USA mezi květnem 2016 a červencem 2017 zvýšila svůj podíl na trhu se sportovní obuví o 5 procent (z 6.3 na 11.3) (SKIVER, 2017). Krokem kupředu bylo také jmenování nového výkonného ředitele, Dána Kaspera Rorsteda, který dosahoval skvělých výsledků na stejné pozici ve firmě Henkel (www.henkel.com). Jen od ledna 2016, kdy byl ohlášen jako nová akvizice na nejvyšším výkonném postu (oficiálně však nastoupil až v říjnu téhož roku), vzrostla cena akcie o téměř dvě třetiny (THOMASSON, 2016).

Rorsted, a spolu s ním celý adidas, by měl v nastoupeném trendu pokračovat i nadále, neboť hlavním cílem, který se již několik let nemění, je zmenšování rozestupu mezi ním

a Markem Parkerem, tedy adidas (2.) a Nike (1.). Soustředit by se měl především na otevírání kamenných prodejen v nejexkluzivnějších lokacích v kombinaci s tzv. e-commerce (obchodováním-prodejem na internetu). Klíčovým trhem jsou Spojené státy americké, kde má Nike, jakožto domácí značka, drtivou převahu a kde realizuje velkou část svých obchodů. Na důležitosti přirozeně nabývají také trhy asijské, kde vzniká většina produkce a kde je, díky neustále rostoucímu počtu obyvatel, obrovský zákaznický potenciál (THOMASSON, 2016).

3.3.1 adidas

Se svými 2 722 obchody a 60 617 zaměstnanci je číslem 468 na žebříčku největších veřejně obchodovatelných firem světa. Značka pocházející z německé vesnice Herzogenaurach – rodiště jejího zakladatele Adolfa Dasslera – má v současnosti hodnotu 39.6 miliard amerických dolarů (květen 2017), přičemž její tržby se pohybují na úrovni 21,34 miliard amerických dolarů ročně. Její portfolio zahrnuje mimo jiné značky TaylorMade (golfové vybavení), Rockport (ne/formální obuv) či Reebok-CCM (hokejové vybavení) a výrazná je také její spolupráce s módním návrhářem Yohjim Yamamotem (Y-3) nebo automobilovou společností Porsche (Porsche Design Sport by adidas) (FORBES, 2017).

Příběh tohoto německého obra začal v roce 1920, kdy bratři Adolf a Rudolf Dasslerovi začali vytvářet své první produkty v prádelně své matky. O 4 roky později nechal Adolf zvaný Adi zaregistrovat značku “Gebrüder Dassler Schuhfabrik” a spolu se svým bratrem se pustil do práce. Výsledky na sebe nenechaly dlouho čekat, což potvrzují zlaté medaile Němky Liny Radke (LOH Amsterdam 1928 – běh na 800 metrů) a Američana Jesse Owense (LOH Berlín 1936 – běh na 100/200 metrů a skok daleký). Především druhý jmenovaný způsobil v tehdy nacistickém Německu poprask, neboť zlaté medaile vyhrál rovnou čtyři. To se zcela jistě nelíbilo Hitlerovi, který chtěl prostřednictvím her demonstrovat německou sílu, avšak pro druhého Adolfa (a jeho bratra) to představovalo obrovský úspěch. Jesse Owens se tak stal prvním afroamerickým atletem mužského pohlaví sponzorovaným značkou adidas (ADIDAS, 2017).

Dalším důležitým milníkem byl rok 1948 (respektive 1949), jenž dodnes vzbuzuje mnoho vášní. Došlo totiž k rozpadu bratrského páru, který dal vzniknout dvěma různým

značkám – adidas (“Adi Dassler adidas Sportschuhfabrik”) zaregistrovanou Adolfem 18.8. 1949 a PUMA (“PUMA Schuhfabrik Rudolf Dassler”) zaregistrovanou Rudolfem 1.10. 1948. K neustálým diskuzím na téma proč přispívají mimo jiné filmové a literární počiny pokoušející se o interpretaci vztahu obou bratrů, například snímek Adidas versus Puma (“Duell der Brüder – Die Geschichte von Adidas und Puma”) (DOMMENGET, 2016) či kniha “Sneaker Wars” (SMIT, 2009). Ať už byl důvod jakýkoliv, internetové stránky obou značek taktně mlčí, avšak PUMA, na rozdíl od adidas, alespoň zmiňuje rozdělení majetku (PUMA, 2017). Rozděleno je/bylo od té doby také město Herzogenaurach, odkud oba bratři pocházeli. Dokonce se mu přezdívalo “město ohnutých krků”, protože lidé kontrolovali, kdo má jaké boty, aby ho následně zařadili. Adolf i Rudolf Dasslerovi jsou dnes proto pochováni na stejném hřbitově, nicméně v dostatečné vzdálenosti jeden od druhého (BUČKOVÁ, 2013).

Tři roky od svého osamostatnění se (1952) Adolf obouvá Emila Zátopka pro Olympijské hry v Helsinkách. Fenomenální český vytrvalec zde získává dosud nepřekonané tři zlaté medaile v třech různých atletických disciplínách (5 km, 10 km a maraton) (ASKWITH, 2017).

Fotbalové mistrovství světa ve Švýcarsku v roce 1954 přináší Adolfovi další velký mezinárodní úspěch. Německá reprezentace zde totiž ve finále zdolává do té doby neporažené Maďarsko, za což z velké části vděčí právě kopačkám adidas. Vyrobené z tenčí a lehčí kůže, navíc opatřené vyššími šroubovacími kolíky umožňují německým fotbalistům pohybovat se na promáčeném trávníku mnohem snadněji než maďarští protivníci, jejichž nasáklá a kvůli nízkým kolíkům nestabilní obuv selhává. Německo, zdevastované po druhé světové válce jak fyzicky, tak psychicky, získává část své sebedůvěry zpět a Adolf Dassler se stává jedničkou trhu s fotbalovými produkty (A-MANIA, 2008).

1958 – Vznik firmy Reebok (respektive její přejmenování z “J.W. Foster and Sons” původně založené již v roce 1895), která se k adidas přidává v roce 2006 (ADIDAS, 2017).

První sportovní oblečení z dílny adidas přichází se jménem Franz Beckenbauer, respektive s jeho přezdívkou “Kaiser” (Císař). Píše se rok 1967 a tento legendární německý fotbalista dává vzniknout teplákové soupravě, jenž pro adidas otevírá zcela nové možnosti v oblasti oděvů (ADIDAS, 2017). Tato spolupráce v mnohém připomíná pozdější spojení

Michaela Jordana s Nike (o ní více v následující kapitole 3.3.2 Nike), avšak v roce 1967 svět nebyl ani zdaleka tak propojený a zkomercializovaný jako již byl za dob Michaela Jordana.

Aby si Adolf získal a následně udržel důvěru špičkových sportovců, snažil se jim být co nejvíce nablízku. Za některými jezdil, některé zval přímo do Herzogenaurachu, přičemž neustále pozorně naslouchal, často přímo na hřišti/dráze/cvičišti. Právě díky úzkému kontaktu s atlety byl poté schopen vyrobit ty nejinovativnější a nejlepší produkty (prakticky na míru) (ADIDAS, 2017). Pro úspěšnost jákekoliv (nejen sportovní) značky je dnes podobný přístup – co nejbližší kontakt se zákazníkem – naprostou nutností.

1970 – Vytvoření oficiálního fotbalového míče zvaného TELSTAR (jméno odkazuje na zlepšení viditelnosti balonu v černobílých televizích) pro světový šampionát konaný v Mexiku. Toto partnerství, tedy míče adidas na světových fotbalových mistrovstvích, trvá dodnes (ADIDAS, 2017).

1971 – V USA vzniká společnost Rockport (ne/formální obuv, viz výše) (ADIDAS, 2017).

1972 – Olympijské hry v Mnichově, na nichž je prezentováno nové logo TREFOIL (trojlístek). Tehdy symbolizovalo výkon, dnes označuje volnočasové/módní výrobky (ADIDAS, 2017).

1972-1978 – Rozšíření značky adidas do dalších sportovních odvětví (horolezec Reinhold Messner, gymnastka Nadia Comaneci atd.) (ADIDAS, 2017).

6.9. 1978 – Smrt Adolfa Dasslera a nástup jeho syna Horsta, který navazuje na otcův odkaz (ADIDAS, 2017).

1979 – V USA (Kalifornii) vzniká TaylorMade vyrábějící golfové vybavení (ADIDAS, 2017).

1984 – Adidas představuje první chytré boty. Vycházejí z modelu ZX Flux, jmenují se adidas Micropacer a k měření tempa/rychlosti v sobě mají zabudovaný čip. Tento systém je u adidasu v současnosti znám pod názvem miCoach (JOHNSON, 2015).

1986 – Americká hip-hopová skupina Run-DMC vydává singl “My Adidas” o těžce pracujících lidech z okolních problémových čtvrtí (a o nadšení z tenisek adidas – modelu

Superstar). Tento model poprvé vyšel v roce 1969 a byl určen pro hráče basketbalu. Run-DMC jej však nosili ve volném čase jako součást svých extravagantních oděvů (pro jim podobným tehdy typických) zahrnujících černé džíny, dlouhé černé kožené kabáty, brýle a zlaté řetězy. Adidas se o této jejich lásce k modelu Superstar dozvěděl až skrze jednoho ze svých zaměstnanců, který navštívil jejich koncert. Viděl na něm, jak členové skupiny nabádají své fanoušky (kterých bylo tehdy 40 tisíc), aby při skladbě “My Adidas” zvedli své “Superstarky” nad hlavu. Run-DMC si při dalším z koncertů tohoto turné (a na doprovodném videu), na kterém bylo přítomno (záměrně) ještě více lidí z adidas, řekli o milion dolarů. Tato sponzorská částka tehdy ve spojení s hudbou, nemluvě o hip-hopu, neměla obdoby, ale adidas řekl ano. Spojil tak umění se sportem, čímž dal vzniknout sportovní pouliční módě a s ní související nespportovní propagaci v oblasti sportovního zboží (WARNETT, 2016).

1987 – Náhlé úmrtí Horsta (dva roky po smrti své matky) znamená konec rodiny Dasslerů ve firmě adidas. Společnost má existenční problémy a v roce 1992 (po rekordní ztrátě) téměř krachuje (ADIDAS, 2017).

1993 – Robert Louis-Dreyfus se stává novým CEO¹² a mění adidas z firmy orientované prodejně na firmu orientovanou marketingově, čímž ji navrácí zpět na správnou cestu. V roce 1995 vstupuje společnost na burzu a její heslo zní: „Věděli jsme tehdy, víme i teď“ (ADIDAS, 2017).

1997 – Nová akvizice v podobě společnosti Salomon, čímž vzniká adidas-Salomon AG (ADIDAS, 2017).

1998 – Stěhování společnosti do nového sídla – “World of Sports” – v Herzogenaurachu, které je v roce 2013 domovem pro více než 3000 zaměstnanců (ADIDAS, 2017).

2001 – Novým CEO se stává Herbert Heiner, pod jehož vedením se firma ještě více zaměřuje na inovace a vývoj (ADIDAS, 2017).

¹² Chief Executive Officer – výkonný ředitel (jednatel).

2004 – Slogan “Impossible is nothing.” (Nic není nemožné.) se sportovci Davidem Beckhamem, Hailem Gebrselassiem či Muhammadem Alim demonstruje, že každý může dosáhnout svého cíle.

2006 – Rozchod se Salomonem, jehož nahrazuje Reebok – vznik adidas AG.

2013 – Představení “boost” technologie, již doprovází slogan “Running changed forever.” (Běhání se změnilo navždy.). Vyvinuta byla ve spolupráci s německou chemickou firmou BASF a v měkkosti a odezvě (návrtnosti energie) se jí žádná jiná nevyrovná (ADIDAS, 2017).

2016 – Do čela firmy je jmenován Dán Kasper Rorsted. Pod heslem “Creating The New” (Vytváření nového) ji povede v naplno rozjeté digitální éře (ADIDAS, 2017).

V chronologickém výčtu důležitých událostí historie společnosti adidas však dvě chybí. Z pohledu identifikace značky zákazníkem jde o ty vůbec nejdůležitější, řeč je o logu a názvu.

V roce 1972 byl představen TREFOIL (trojlístek), který v současnosti označuje módní sortiment zvaný ORIGINALS. Notoricky známé tři pruhy však Adolf Dassler vymyslel již v roce 1949 (představeny byly 18.8.) a nebyl by to on, kdyby jimi nevyřešil praktický problém. Na obě strany svršku boty – od tkaniček až po (mezi)podešev – začal přišívat kožené proužky, aby chodidlu dodal stabilitu. Jeden proužek byl málo. Ani dva ještě nestačily. Tři se zdály být dostatečné, nicméně Adolf zkusil přidat ještě jeden. Ten už se však ukázal jako nadbytečný, neboť botu v přední části příliš stahoval. Zůstalo tak u pruhů tří (ADIDAS, 2017).

Vznik názvu adidas byl prostý. Původně, po rozdělení obou bratrů, zněl addas (ADOLF DASsler). Inspirován svou přezdívkou z něho však Adolf na radu svých přátel nakonec udělal lépe znějící adidas (ADI DASsler) (ADIDAS, 2017).

3.3.2 Nike

Založení současné jedničky na trhu se sportovním vybavením se datuje do roku 1964. Tehdy to však ještě nebyla Nike, nýbrž Blue Ribbon Sports, která boty pouze dovážela a následně přeprodávala. Tím, kdo to celé vymyslel, je muž, jemuž je dnes 79 let a jenž je bývalým dráhovým běžcem na středně dlouhých tratích. Jmenuje se Phil Knight a tento

nápad dostal během své cesty po světě (konkrétně v Japonsku při výstupu na sopku Fudži), kterou absolvoval hned po studiích na univerzitě. Již na úplném počátku také oslovil svého tehdy již bývalého atletického trenéra Billa Bowermana, aby podnikal s ním. I přesto, že v to nedoufal – Bowerman byl totiž velmi svérázným člověkem – se dohodli a Knight začal s prodejem z kufru svého automobilu (50 dolarů na první objednávku si půjčil od svého otce). Skutečnost, že Knight se definitivně rozhodl v Japonsku, není náhodná, neboť právě zde narazil na zástupce značky Onitsuka Tiger (předchůdce dnes dobře známé ASICS) (ASICS, 2017), od nichž boty následujících 7 let objednával. V roce 1971 (1972) však došlo po sérii neshod k ukončení spolupráce (se soudní dohrou), což předznamenalo vznik Nike (KNIGHT, 2016).

Společnost dnes čítá 70 700 zaměstnanců a sídlí v Beavertonu (stát Oregon, USA). Se svými 33,82 miliardami dolarů v prodeji za rok je lídrem trhu, k čemuž jí pomáhají primárně „domácí“, tedy američtí zákazníci. V celosvětovém žebříčku největších-nejhodnotnějších veřejně obchodovatelných firem jí patří 249. místo (91,2 miliardy dolarů), na čemž se kromě značky Jordan (basketbalová/volnočasová obuv a oblečení) podílejí také Cole Haan (luxusní módní obuv, kabáty, tašky a doplňky), Converse (sportovní/volnočasová obuv, oblečení a doplňky), Hurley (obuv, oblečení a doplňky pro adrenalinové sporty), Nike Golf a Umbro (obuv, oblečení a doplňky pro fotbal) (NIKE, 2017), (FORBES, 2017).

V témže roce (1971), kdy se z Blue Ribbon Sports stala Nike, přišel Bowerman s revolučním nápadem takzvané „waffle iron“ (vaflovací forma) podešvi. Měla zlepšit trakci běžce (díky vystupujícím kouskům-tvaru gumy) a poprvé byla použita v roce 1972 na atletických testech v rámci amerického dráhového mistrovství. Obul je tehdy mimo jiné Steve Prefontaine (přezdíváný „Pre“), který jednu dobu držel americký národní rekord hned na sedmi středně dlouhých vytrvaleckých tratích – 2 km; 3 km; 3,2 km (2 míle); 4,8 km (3 míle); 5 km; 9,6 km (6 mil); 10 km – a který se stal prvním ambasadorem značky Nike (HEALD, 2013). „Vafle“ fungovala a Bowerman si ji roku 1974 nechal patentovat (dnes již legendární model Nike Waffle Trainer) (O'REILLY, 2014).

1972 – Ilie Nastase uzavírá s Nike jako první sportovec (tenista) sponzorský kontrakt. Tento rumunský bouřlivák je nejen skvělým hráčem, ale také velmi kontroverzní postavou,

což je pro Nike z hlediska známosti/viditelnosti (ne)překvapivě ta nejlepší kombinace (NAZARIO & ROACH, 2015).

1977 – Poslední slova sériového vraha Garyho Gilmora před popravou zastřelením byla „Let’s do it“ (Udělejme to). Nike se jimi nechala inspirovat a v roce 1988 vypustila do světa jeden z nejznámějších reklamních sloganů vůbec – „Just Do It“. Ten je součástí kampaně/spotu, ve kterém se (tehdy ve věku 80 let) běžecká legenda Walt Stack plouží přes most Golden Gate v San Franciscu (O’REILLY, 2014).

1978 – Dnes již notoricky známá technologie „Nike Air“ se poprvé objevuje na modelu zvaném „Tailwind“. Výrazně však „bublina“ prorazí až v roce 1987 (NIKE, 2015).

1980 – Neustálý růst a s ním související (vyšší) náklady vede společnost k rozhodnutí stát se veřejně obchodovatelnou, tedy vstoupit na burzu (MATHEW, 2012). Ve stejném roce také Nike přichází s prvními botami na měkký povrch (tráva, hlína) nazvanými „the Nike Shark“ (NAZARIO & ROACH, 2015).

1982 – V rámci Spojených států amerických je Nike číslem jedna v oblasti atletických/tréninkových bot (MATHEW, 2012).

1984 – Počátek změny poměrů na trhu dodavatelů sportovního vybavení. Nike se na úvod roku potýká s problémy a poprvé od svého vzniku vykazuje ztrátu (čtvrtletně – konec 1983, začátek 1984). Pomoci má Michael Jordan a beze zbytku tak činí. 24.10. podepisuje s Nike sponzorský kontrakt a věci se dávají do pohybu. Nike během následujících 12 let vystřídá adidas na pozici jedničky, za což vděčí právě až neuvěřitelné popularitě tohoto dnes již bývalého fenomenálního basketbalisty. Klíčovými faktory obratu jsou (šťastné) načasování (globalizace a internacionalizace doprovázené mimo jiné extrémně rychlým vývojem médií) a odklon od podpory sportů k podpoře týmů/jedinců (ŠRÁMEK, 2015).

1987 – Vůbec poprvé se v reklamním klipu objevuje píseň anglických Beatles (Revolution). Spojena je s technologií „Air Max“, kterou Nike zabudoval již do modelu Tailwind v roce 1978 (viz výše) a která je konečně připravena dobýt svět tenisek. Prvním modelem je „Air Max 1“ doprovázený sloganem „Air revolution begins.“ (Vzduchová revoluce začíná.) (O’REILLY, 2014), (NIKE, 2015).

1988 – Kampaň „Just Do It“ (Prostě to udělej) – „*Nezáleží na tom, co si kdo myslí, prostě buď svým nejlepším já.*“ (ŠRÁMEK, 2015, p. 13) – jejíž heslo je dnes parafrázováno (a interpretováno) na všechny možné způsoby.

1990 – V Portlandu, největším městě severoamerického státu Oregon (odkud Nike pochází), je otevřen tzv. „Niketown“ obchod, neboli první rozsáhlá kamenná prodejna. V roce 2011 je přestavěna na kombinaci obchodu a muzea (Nike nazývanou *brand experience* – „značkový zážitek“) rozprostírající se na více než 2 400 metrech čtverečních, přičemž prohlédnout si zde můžete mimo jiné „létající“ sochu Michaela Jordana (BRETTMAN, 2011). Největším (pouze obchodem) je však v současnosti ten londýnský, jenž je umístěn na Oxford Street. Jeho výstavba stála 10,5 milionu liber a rozlohou zabírá asi 3 900 metrů čtverečních na třech patrech (O'REILLY, 2014).

1992 – Mnozíci se stížnosti týkající se nehumánního zacházení s pracovníky, kteří jsou zaměstnáni ve výrobních továrnách v několika asijských zemích, vedou Nike k vydání prvního tzv. *code of conduct* (kodexu chování). Není tajemstvím, že podmínky, ve kterých tito zaměstnanci pracují, jsou velmi často nelidské. Daný kodex má tedy vést k jejich zlepšení (TEAMSWEAT, 2011).

1995 – Nike podepisuje oděvní kontrakt s NFL (Národní liga amerického fotbalu v USA), čímž se zavazuje oblékat několik týmů z této ligy (NAZARIO & ROACH, 2015).

1996 – Známy mediální dům Advertising Age vyhláší Nike „marketerem“ roku. Snahou firmy tehdy bylo integrovat *swoosh* pevně do struktury sportu a ovládnout tak emocionální sílu, kterou (sport) disponuje. Tento plán se beze zbytku naplnil (JENSEN, 1996). Ve stejném roce také Nike uzavírá smlouvu s golfistou Tigerem Woodsem, jenž později vydává pod hlavičkou firmy svou vlastní značku (NAZARIO & ROACH, 2015).

1997 – Roční příjem firmy dosahuje 6,74 miliard dolarů (NAZARIO & ROACH, 2015).

2002 – Nike kupuje firmu Hurley International vyrábějící surfové oblečení. Její součástí je dodnes (NAZARIO & ROACH, 2015).

2003 – Dalšími dvěma sportovci připojujícími se k Nike jsou americký basketbalista LeBron James a portugalský fotbalista Cristiano Ronaldo. O několik let později podepisují

oba dva se společností doživotní kontrakt v hodnotě (údajně) až 1 miliardy dolarů (SI, 2016), (GARCIA, 2016). Ve stejném roce také Nike kupuje za 309 milionů dolarů firmu Converse (NAZARIO & ROACH, 2015).

2008 – Američan Derek Jeter, hvězda MLB (Národní liga baseballu v USA), se stává další hvězdnou akvizicí společnosti Nike (NAZARIO & ROACH, 2015).

2012 – Nike je oficiálním dodavatelem oblečení pro NFL (Národní liga amerického fotbalu v USA) (NAZARIO & ROACH, 2015).

2014 – Nike je oceněna 19 miliardami dolarů, což z ní dělá nejhodnotnější sportovní značku světa (OZANIAN, 2014).

2015 – Nike podepisuje kontrakt o budoucí spolupráci s NBA (Národní liga basketbalu v USA). Ten ji zavazuje „oblékat“ tuto soutěž od roku 2017 (NAZARIO & ROACH, 2015).

2016 – Mark Parker (CEO) oznamuje, že příjmy společnosti za finanční rok 2016 vzrostly o 6 procent na 32,4 miliardy dolarů. Nike je neochvějnou světovou jedničkou na trhu sportovního vybavení (NIKE, 2016).

Stejně jako u adidas, i historie loga Nike byla (záměrně) ponechána až na závěr. V případě americké společnosti jde totiž o ještě větší klenot než u Němců. Hodnota *Swoosh* (svist) se dnes odhaduje na téměř 30 miliard amerických dolarů, což by v roce 1971, kdy ho Carolyn Davidson navrhla, nikoho u Nike ani ve snu nenapadlo. Knight tehdy Davidson, ještě jako studentku Portland State univerzity, oslovil s tím, zda by neměla nějaký nápad. Ona přišla s křídlem řecké bohyně vítězství *Niké*, které dnes lidé nazývají/vnímají různě (nejčastěji jako „fajfku“) a od kterého firma také odvodila své jméno. Její tehdejší honorář činil 35 dolarů, avšak později dostala akcii, jejíž hodnota se dnes pohybuje okolo 643 tisíc dolarů. Zajímavým faktem je také to, že se jednalo o jedno z prvních log vůbec, které bylo vyobrazeno samostatně (bez názvu společnosti) (HOWARD, 2011), (KNIGHT, 2016).

4 METODIKA PRÁCE

Již v předcházejících kapitolách bylo deklarováno, že metodou použitou pro zkoumání kvality poskytovaných služeb je Mystery Shopping. Tato metoda využívá dotazník, který se liší dle pozorovaného odvětví/sektoru (IPSOS, 2007):

1. *Automotive* (automobilový sektor)
2. *Beauty* (sektor krásy)
3. *Finance* (finanční sektor)
4. *Healthcare* (sektor zdravotnictví/zdravotní péče)
5. *Food / Beverages* (sektor jídla a nápojů)
6. ¹³*Retail* (maloobchodní sektor)
7. *Utility* (sektor veřejných služeb/technické infrastruktury).

Pro účely této práce je relevantní sektor číslo 6 – retail-maloobchod (konkrétně fashion-móda), neboť produkty firem adidas a Nike jsou sportovní oblečení a obuv.

4.1 Retail – maloobchodní sektor

Maloobchodní sektor se neustále proměňuje, což je způsobeno několika faktory. Prvním z nich je fúzování velkých a středních nákupních řetězců a jejich následné přesouvání se po střední Evropě. To zapříčiňuje stále větší a větší tlak na změnu uspořádání prodejní plochy, které má zásadní vliv na rozhodování kupujících. Dalším faktorem je zvyšující se podíl privátních značek, které tak motivují značky tradiční k větší aktivitě (POP – Point-Of-Purchase materiály sloužící ke zviditelnění atd.). Je nutné také zmínit zvyšující se poptávku po lokální produkci, která však v České republice v odvětví módy zatím není příliš aktuální (IPSOS, 2017).

Výše zmíněné fúzování velkých a středních nákupních řetězců se v souvislosti s touto prací týká hlavně obchodních center, v nichž se nacházejí prodejny typu Sportisima (www.sportisimo.cz) či A3 Sportu (www.a3sport.cz). Tyto prodejny nejsou předmětem zkoumání, nicméně například v rámci obchodního centra Palladium jsou konkurenty pro vlastní maloobchod značky adidas, jehož fungování/tržby mohou nižšími cenami stejných produktů výrazně ovlivnit. Podobnými případy-konkurencí jsou americká značka

¹³ Viz kapitola 3.1.2.2 Maloobchod.

Footlocker (www.footlocker.com) či český Footshop (www.footshop.cz) nacházející se v těsné blízkosti.

4.2 Vybrané maloobchody

Jelikož cílem práce je zhodnotit kvalitu značkových prodejen adidas a Nike, pozornost bude věnována jejich 6 (3 adidas, 3 Nike) vlastním maloobchodům.

První dva se nacházejí v těsné blízkosti, konkrétně v ulici Na Příkopě 853/12 (adidas) a Na Příkopě 859/22 (Nike), 110 00 Nové Město, Praha. V tomto případě se jedná o centrum města (ulice Na Příkopě je kolmá na Václavské náměstí), kde je frekvence návštěv zpravidla vysoká. Další dva srovnávané obchody se nacházejí v obchodních centrech. Prvním je Palladium (adidas) – Náměstí republiky 1078/1, 110 00 Nové Město, Praha a druhým Nový Smíchov (Nike) – Plzeňská 8, Anděl, 150 00 Praha 5-Anděl-Smíchov. V případě Palladia má adidas výhodu v podobě skutečného centra města (z obchodu v ulici Na Příkopě se sem dá dostat za pár minut), což znamená více potenciálních zákazníků a tím větší tlak na kvalitu poskytovaných služeb. Na druhou stranu Nový Smíchov je jedním z největších obchodních center v České republice, jež se navíc pyšní pěti hvězdami znamenajícími nejvyšší kvalitu (cz.club-onlyyou.com/Novy-Smichov). Posledním srovnávaným párem (obchody jsou opět v těsné blízkosti) jsou outletové prodejny v pražských Štěrboholích – Průmyslová 440, 108 00 (adidas) a Zamenhofova, 102 00 (Nike). Ty jsou díky nižším cenám a pravidelným výprodejovým akcím častým terčem nejen lidí z Prahy, ale také z blízkého okolí.

Pro upřesnění tedy ještě jednou – výše zmíněné zkoumané prodejny jsou vlastními prodejny obou značek. Nejedná se ani o multiznačkové prodejny typu Sportisima či A3 Sportu, ani o tzv. franchisingové prodejny typu Lion Sport (www.lionsport.cz). Adidas i Nike se o tyto obchody starají samy, což v případě českého zastoupení znamená mimo jiné výběr relevantních produktů a jejich propagace v průběžných kampaních, nalezení odpovídajících prostor pro prezentaci a prodej, implementaci a automatizaci vhodných procesů, volbu kvalitních zaměstnanců/prodejců atd.

Vlastní maloobchody obou značek se nacházejí i v ostatních městech České republiky, jmenovitě například v Ústí nad Labem, Jihlavě, Brně či Zlíně (ADIDAS, 2017) a v Hatích, Brně či Ostravě (NIKE, 2017). Praha však při rozhodování o cílových

prodejnách/městech zvítězila zcela jasně, a to ze dvou důvodů. Za prvé, je hlavním městem a řečí čísel (ČSÚ, 2016) nejvyspělejším a nejvytíženějším městem České republiky. V potaz byl též vzat fakt, že je jediným z celé ČR, kde se nachází více než jeden originální obchod obou značek. Za druhé, autor práce se zde narodil a v současnosti zde i žije.

Praha je v rámci České republiky neoddiskutovatelným centrem dění, zároveň je také oblíbenou turistickou destinací pro lidi z celého světa. Ti nezdědkakdy zavítají právě do obchodů značek adidas a Nike, což zvyšuje (nejen jazykové) nároky na jejich zaměstnance. Jelikož jedním z úkolů práce je i srovnání zahraničních prodejen obou značek (s těmi tuzemskými), jeví se Praha jako jednoznačně nejlepší volba.

4.3 Mystery Shopping dotazník

Na jeho tvorbě se velkou měrou podílela Ing. Kateřina Petránková, jejíž jméno je uvedeno také v poděkování a jež je zaměstnankyní výzkumné agentury Ipsos (www.ipsos.cz). Ta je v současnosti vůbec největší výzkumnou agenturou v ČR (dle dosaženého ročního obratu) a zároveň pionýrem Mystery Shoppingu u nás (díky firmě ¹⁴Tambor, která vznikla v roce 1992 a která se k Ipsosu připojila v roce 2007) (IPSOS, 2017). Slečna Petránková zde zastává pozici Account Directora, nicméně ještě v době našeho rozhovoru (zima 2016/2017) byla řadovým Mystery Shopperem zabývajícím se právě retailem. Z naší spolupráce týkající se kvalitativní metody výzkumu zvané Mystery shopping (IPSOS, 2016) vzešel následující dotazník:

1. ZÁKLADNÍ INFORMACE

Název a adresa prodejny:

Datum návštěvy:

Čas příchodu:

Čas odchodu:

Čas (cca), který mi prodejce/prodejci věnoval(i):

Šel jsem pro vybraný produkt: ANO / NE

Zakoupil jsem vybraný produkt: ANO / NE

Zakoupil jsem jiný produkt: ANO / NE

¹⁴ Název Ipsos Tambor vydržel do roku 2013, kdy byl zkrácen pouze na Ipsos.

Vzhled asistenta/ky prodeje, který/á mě obsluhoval/a:

(výška, váha, barva vlasů, věk, oděv a jeho úprava atd.)

*Jméno asistenta/ky prodeje, který/á mě obsluhoval/a:

*Komentář:

První základní informací je název a adresa prodejny. Název bude s největší pravděpodobností obsahovat slovo adidas/Nike, neboť se jedná o značkové prodejny-vlastní maloobchody obou značek. Adresa poté napoví, nakolik je umístění obchodu atraktivní/praktické (i s ohledem na polohu ostatních obchodů stejné značky), respektive pro jaké zákazníky je obchod primárně určen. Následuje čas příchodu/odchodu, tedy doba, kterou Mystery Shopper v obchodě strávil, doplněná časem, který mu byl personálem věnován.

Zda dojde k nákupu určitého (předem vytipovaného) produktu či ne, je v tomto případě ponecháno na Mystery Shopperovi. Bezpochyby však bude záležet na atraktivitě tohoto produktu a na způsobu jeho prezentace prodejcem, jehož fyzický vzhled (stejně jako u jeho kolegů) bude též podléhat hodnocení. Předmětem zájmu jsou obchody s primárně sportovním vybavením, tudíž je žádoucí, aby prodejci působili věrohodně. Jejich jména a doplňující komentáře¹⁵, jakožto poslední body základních informací, jsou libovolné.

2. EMOCE / DOJEM Z NÁVŠTĚVY

Váš celkový osobní pocit po návštěvě obchodu:

Zklamaný	1 2 3 4 5	Nadšený
Ignorovaný	1 2 3 4 5	Žádaný
Lhostejný	1 2 3 4 5	Zvědavý
Znuděný	1 2 3 4 5	Rozveselený
Znepokojený	1 2 3 4 5	Klidný
Zmatek	1 2 3 4 5	Řád
Smutný	1 2 3 4 5	Šťastný
Neosobní	1 2 3 4 5	Hřejivý
Podrážděný	1 2 3 4 5	Umírněný
Oklamaný	1 2 3 4 5	Poučený

¹⁵ Libovolný komentář může a nemusí (proto s hvězdičkou) následovat za každou z dotazníkových částí.

Skeptický	1 2 3 4 5	Jistý
Monotónní	1 2 3 4 5	Inspirovaný
Šokovaný (neg.)	1 2 3 4 5	Šokovaný (poz.)

Zásadní pozitivní zkušenost během návštěvy:

Zásadní negativní zkušenost během návštěvy:

*Komentář:

Emoce/dojmy z návštěvy představují nejsubjektivnější část dotazníku. Mystery shopper zde vyjadřuje osobní pocity mezi dvěma „extrémy“, a to na škále od 1 do 5. Na závěr uvádí zásadní pozitivní a negativní zkušenost, přičemž znovu může dodat také libovolný komentář.

3. UMÍSTĚNÍ A VNĚJŠÍ VZHLED PRODEJNY

Dostupnost: 1(výborná) 2 3 4 5(velmi špatná)

Exteriér:

- *Celkový vzhled* 1(krásný) 2 3 4 5(ošklivý)
- *Výloha* 1(poutavá) 2 3 4 5(nezajímavá); čistá x špinavá
- *Propagační kampaň:*

*Komentář:

První bod, tedy dostupnost, se týká praktického umístění obchodu. Jmenovat lze například blízkost spojení-zastávky městské hromadné dopravy a s ní související interval, ve kterém daný dopravní prostředek (či prostředky) operuje; existenci parkoviště v okolí obchodu a jeho vytíženost, zpoplatnění atd.; (bez)bariérový přístup (dvou- a vícepatrový obchod) a další aspekty.

Po dosažení lokace obchodu následuje hodnocení jeho exteriéru, které je přirozeně ovlivněno umístěním (centrum, okrajová část, obchodní centrum apod.) a tedy i okolní architekturou. Sledován je exteriér-vzhled celkový, výloha, propagační kampaně, případně další prvky. Nejen u výlohy je poté pozornost upřena též na čistotu.

4. VSTUP DO PRODEJNY

Privítání personálem při vstupu do prodejny:

Pozdrav (dobrý den atp.):

Nahlas a zřetelně: ANO / NE

Gestika / mimika (pokynutí, úsměv atp.):

Počet viditelných zákazníků v prodejně při příchodu:

Žádný; 1-2; 3-4; 5 a více

Počet viditelných prodejců v prodejně při příchodu:

Žádný; 1; 2; 3 a více

Aktivita, které se prodejci při vašem příchodu věnovali:

*Komentář:

Vstup do prodejny by neměl zůstat bez povšimnutí ze strany personálu. Hodnoceno je tedy přivítání-pozdrav, do něhož lze zahrnout obsah, tón, hlasitost, gesta a mimiku. Důležité je také množství zákazníků, které se v prodejně zrovna nachází. Pokud bude prodejna plná a všichni prodejci zaměstnaní, může se stát, že příchod Mystery Shoppera proběhne bez pozornosti. I přes velkou vytíženost by se toto však stát nemělo, neboť zákazník může v konečném důsledku vítat i samotný vedoucí obchodu.

5. INTERIÉR PRODEJNY (ČISTÝ, UPRAVENÝ, VZHLED ATD.)

Komentář:

Jeho údržba a vzhled jsou jedním ze základních předpokladů pro to, aby se zákazník cítil v prodejně dobře. Uspořádání musí dávat (podnikatelský) smysl, a to hlavně pro zákazníky. Jinými slovy to znamená, že klientovi by mělo být paradoxně příjemné, projít si celý obchod a nakoupit co nejvíce produktů. Součástí jsou samozřejmě také propagační kampaně – stavěné prakticky vždy dle manuálu – a čistota, která je očekávána zcela automaticky.

6. OSOBNOST PRODEJCE

Způsob, kterým vás prodejce oslovil:

Působil prodejce čistým a upraveným dojmem: ANO / NE

Znalost sortimentu – 1(výborný), 2, 3, 4(velmi špatný)

Snaha prodat zboží – 1(výborný), 2, 3, 4(velmi špatný)

Vystupování a komunikace se zákazníkem – 1(výborný), 2, 3, 4(velmi špatný)

Zájem o zákazníka a jeho potřeby – 1(výborný), 2, 3, 4(velmi špatný)

Respekt a trpělivost prodejce: ANO / NE

Vytvořil prodejce dojem, že má svou práci rád: ANO / NE

Udržování přirozeného očního kontaktu v průběhu hovoru: ANO / NE

Negativní vyjádření se prodejce k dané značce, materiálu atd.: ANO / NE

Přednosti a nedostatky (ve vystupování, uzavírání obchodu atp.):

Celkový dojem: 

*Komentář:

Tento atribut může zhatit či naopak zachránit celý nákup. Vše začíná upoutáním pozornosti a následným způsobem oslovení. Pokud prodejce zaujme, získává první plusové body a pravděpodobnost nákupu se zvyšuje. Perfektní znalost sortimentu je esenciální, nicméně někdy stačí pouhý důvtip či empatie. Ne každý zákazník totiž potřebuje o produktu slyšet do detailu. Prodejce by v sobě měl mít přirozeného obchodního ducha, tedy vytrvalou snahu produkt (ne však za každou cenu) prodat. Ta musí být také podpořena reprezentativním vystupováním, kvalitními komunikačními schopnostmi a skutečným (co nejméně předstíraným) zájmem o každou zákaznickou potřebu. Samostatnou kapitolou je poté trpělivost prodejce, která se nevztahuje pouze na jednu návštěvu daného klienta, nýbrž na návštěvy opakované, které jsou hlavním cílem nejen prodejce, ale i celé firmy. Fakt, že si klient při jedné návštěvě nekoupil žádný produkt, ještě neznamená, že tak neučiní při návštěvě následující. Pro tu však musí prodejce, mimo jiné svou trpělivostí, vytvořit dostatečnou půdu.

7. NABÍDKA ZBOŽÍ A ZKOUŠENÍ

Otevřené otázky k zjištění představ / preferencí (barva, velikost atd.): ANO / NE

Dokázal ihned reagovat na vaše přání: ANO / NE

Aktivní ukázka některého z nabízených kusů: ANO / NE

Sám od sebe spontánně nabídl vyzkoušet zboží: ANO / NE

Odnesl vám prodejce zboží do kabinky: ANO / NE

Byl nápomocen při zkoušení zboží; ptal se, zda se líbí atd.: ANO / NE

Byly zkušební kabinky čisté / uklizené: ANO / NE

*Komentář:

8. PRODEJNÍ SCHOPNOSTI A TAH NA BRANKU

Zeptal se prodejce, zda si zboží zakoupíte: ANO / NE

Nabídl vám prodejce nějaké další zboží/výrobek: ANO / NE

Použil prodejce nějaké (neobvyklé) argumenty k nákupu či ke zboží: ANO / NE (jaké?)

*Komentář:

Body 7. a 8. jsou úzce spjaty s bodem předchozím. Jejich splnění závisí částečně na školení (při kterém by měl být každý prodejce komplexně obeznámen o standardním postupu prodejního rozhovoru) a částečně také na schopnosti prodejce reagovat na konkrétní situaci. Ne vždy je žádoucí postupovat podle předem vytvořeného manuálu, což však musí každý dobrý obchodník včas poznat/vycítit.

9. ZÁVĚR NÁVŠTĚVY/HOVORU

Jak se s vámi personál při odchodu rozloučil:

Poděkování za návštěvu: ANO / NE

Pozvání na další návštěvu: ANO / NE

*Komentář:

Poznámky, nápady, podněty:

Rozloučení se se zákazníkem, stejně jako přivítání, je na místě vždy, a to i přesto, že nic nezakoupil. Při koupi produktu je neopomenutí této věci snazší, neboť zaměstnanec obsluhující pokladnu se loučí zpravidla poděkováním, pozdravem a pozváním na další návštěvu. Reagovat na odchod klienta by však měl kterýkoliv prodejce, jenž si toho všimne. Lze se například optat, proč odchází klient bez produktu, nicméně je znovu nutné zapojit dostatečnou míru empatie. Ta je ostatně průvodním jevem návštěvního procesu od začátku až do konce.

4.4 Realizace Mystery Shoppingu

Jednotlivé návštěvy, provedené vždy v párech dle lokací (adidas a Nike v ulici Na Příkopě; adidas a Nike v obchodním centru Palladium, respektive Nový Smíchov; adidas a Nike v outletovém centru Štěrboholy), se uskuteční během prvního měsíce letních prázdnin, tedy července (2017). Realizované budou samotným autorem práce, který díky

dostatečnému vhledu do problematiky zajistí jejich správnost a autenticitu. V jeden den bude navštíven vždy jen jeden obchod dané značky, aby v případě prozrazení Mystery Shoppera nedošlo k rychlému předání informace mezi obchody. Ty by totiž v takovém případě mohly mobilizovat své nejlepší prodejce (a stav celé prodejny) a na podobnou situaci se připravit.

Oděv Mystery Shoppera by měl být pokud možno neutrální – tričko, kalhoty/šortky a vycházková obuv. Neměl by se výrazně stylizovat jako fanoušek jedné či druhé značky, i když i to může někdy paradoxně odvést pozornost a podezření. Jednoduše řečeno, měl by se chovat jako běžný zákazník, který se přišel na produkty podívat, popřípadě si je rovnou zakoupit. To souvisí i s otázkami, které bude klást a které by měl umně zasadit do kontextu prodejního rozhovoru.

Ať už jsou prodejci z obchodů obou značek schopni identifikovat lépe či hůře (špatně zvolený oděv, přílišné vyzvídání, zkoušení velkého množství produktů, viditelná nervozita, neschopnost hrát apod.), hlavním úkolem Mystery Shoppera je se neprozradit!

5 VÝSLEDKY

Nejdříve budou prezentovány výsledky a srovnání všech (3) obchodů jedné značky, na což posléze naváže srovnání meziznačkové. Na závěr kapitoly přijde celkové zhodnocení/srovnání všech (6) sledovaných obchodů.

5.1 Prodejny adidas

1. ZÁKLADNÍ INFORMACE

Tabulka 1: Základní informace o prodejnách adidas

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>
Název prodejny	ADIDAS STORE PRAGUE, ČERNÁ RŮŽE	ADIDAS STORE PRAGUE, PALLADIUM SHOPPING CENTRE	ADIDAS & REEBOK OUTLET STORE PRAGUE
Adresa prodejny	Na Příkopě 12, Černá Růže, 110 00 Praha	Náměstí Republiky 1, Obchodní centrum Palladium, 110 00 Praha	Zamenhofova 440, 108 00 Praha (Fashion Arena Outlet Štěrboholy)
Datum návštěvy	11.7. 2017	19.7. 2017	29.7. 2017
Čas příchodu	15:00	11:00	18:00
Čas odchodu	15:45	11:45	18:40
Čas (cca), který mi prodejce/i věnoval/i	15 minut	15 minut	0 minut
Šel jsem pro vybraný produkt	NE	NE	ANO
Zakoupil jsem vybraný produkt	NE	NE	ANO
Zakoupil jsem jiný produkt	ANO	NE	NE

Vzhled asistenta/ky prodeje, který/á vás obsluhoval/a:

Na Příkopě:

Tomáš – muž; 28-35 let; 182 cm; 80 kg; postavené krátké hnědé vlasy; černé tričko s límečkem, černé trenýrky, černé boty (vše adidas); potetovaný krk, paže i nohy; svalnatá postava (hlavně horní část těla)

Roman – muž; 19-24 let; 163 cm; 52 kg; středně dlouhé světlé vlasy do culíku; bílé tričko, černé trenýrky, černé boty (vše adidas); malá a hubená postava.

Nejdříve ke mně přistoupil první z prodejců (Tomáš), který pozdravil a optal se, jak mi může pomoci. Jelikož jsem chtěl vyzkoušet běžecké boty, odkázal mě na svého kolegu Romana.

Ten mě slušně pozdravil a zeptal se, jaké boty bych si přál. Poté je přinesl a pasivně přihlížel mému zkoušení. Aktivitu projevil až ve chvíli, kdy jsem se začal ptát já, což by dle mého názoru mělo být v případě běžeckých bot naopak. Nemluvě o tom, že v zájmu prodejce je boty propagovat/prodat.

Boty jsem poté bez nákupu odložil a zeptal se, jaká mají volnočasová/módní trička. Roman mi je spolu s kabinkami ukázal, načež jsem se trička jal zkoušet. U kabinek stála mladá dívka-brigádnice-prodejkyň, která mě při uvedení dovnitř slušně (ale tiše) pozdravila. Po vyzkoušení jsem si tričko odnesl sám na pokladnu, zaplatil a odešel.

Palladium:

Andrea – žena; 30-38 let; 165 cm; 60 kg; středně dlouhé hnědé vlasy; bílé tričko, šedé legíny, bílé ponožky, bílé boty (vše adidas); čistá a upravená; neutrální ženská postava.

Adam – muž; 18-24 let; 180 cm; 75 kg; středně dlouhé hnědé vlasy; zelené tričko, černé trenýrky, bílé ponožky, černé boty (vše adidas); čistý a upravený; neutrální mužská postava.

Jako první mě oslovila Andrea („dobrý den“) a poté, co jsem zamířil k botní stěně, se zeptala, jak mi může pomoci.

Vstoupila jí do toho však jiná povinnost, takže mě předala Adamovi, který se od začátku snažil. Zeptal se, co bych si přál, a následně mi produkt přinesl. Během zkoušení byl o něco aktivnější než Roman Na Příkopě, ptal se, jak mi boty sedí atd. Poté, co jsem je

odmítl zakoupit, mi nabídl další produkty z nabídky, hlavně oblečení. To jsem si následně vybíral sám, abych obchod po jeho vyzkoušení opustil.

Štěrboholy: X

Do prodejny jsem šel pro vybraný produkt, který jsem si nakonec také zakoupil. Při jeho zkoušení mi však nikdo neasistoval, ba si mě ani nevšiml. Po vstupu (při cestě do zadní části, kde jsou boty) jsem zaregistroval dvě ženy-prodejkyň, které se tvářily kysele a ani nepozdravily. U bot jsem poté zaregistroval jednoho muže-prodejce, který se zrovna (s nadšením) staral o jiné zákazníky. Boty jsem zkoušel více než 15 minut, správnou velikost jsem si nakonec musel najít v úplně jiné části, než kde jsem objevil velikost původní. Poté jsem si (opět bez povšimnutí) prošel část s oblečením, abych si následně u pokladny přibral k botám ponožky, zaplatil a odešel. Alespoň na pokladně byl (přítomen!) příjemný a komunikativní člověk.

2. EMOCE/DOJEM Z NÁVŠTĚVY

Tabulka 2: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>	
Negativní emoce (+)	(-) 1-5 (+)	(-) 1-5 (+)	(-) 1-5 (+)	Pozitivní emoce (-)
Zklamaný	3	4	2	Nadšený
Ignorovaný	3	3	1	Žádaný
Lhostejný	2	3	2	Zvědavý
Znuděný	2	4	2	Rozveselený
Znepokojený	4	4	2	Klidný
Zmatek	5	3	3	Řád
Smutný	3	4	3	Šťastný
Neosobní	2	4	2	Hřejivý
Podrážděný	4	4	3	Umírněný
Oklamaný	4	3	3	Poučený
Skeptický	4	4	3	Jistý
Monotónní	1	3	2	Inspirovaný
Šokovaný (neg.)	3	3	2	Šokovaný (poz.)
1	$\mu = 3,08 (+)$	$\mu = 3,54 (+)$	$\mu = 2,31 (-)$	5

Tabulka 3: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas (μ)

<i>Negativní emoce (-)</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>Pozitivní emoce (+)</i>
	<i>(μ)</i>					
Zklamaný	3					Nadšený
Ignorovaný	2,33					Žádaný
Lhostejný	2,33					Zvědavý
Znuděný	2,66					Rozveselený
Znepokojený	3,33					Klidný
Zmatek	3,66					Řád
Smutný	3,33					Šťastný
Neosobní	2,66					Hřejivý
Podrážděný	3,66					Umírněný
Oklamaný	3,33					Poučený
Skeptický	3,66					Jistý
Monotónní	2					Inspirovaný
Šokovaný (neg.)	2,66					Šokovaný (poz.)

Zásadní pozitivní zkušenosti během návštěv (+) X zásadní negativní zkušenosti během návštěv (-):

Na Příkopě – pořádek, čistota, slušnost zaměstnanců (pozdravy) (+) X nedostatek aktivity prodejců, monotónnost a apatie (-).

Palladium – příjemný a usměvavý personál (+).

Štěrboholy – nezám (ne)přítomných prodejců (-).

V prodejně **Na Příkopě** vše (tíše) fungovalo. Prodejci byli jako stroje, které mají naučené „Dobrý den, jak vám můžu pomoci?“. Neanticipovali/neodhadovali (ještě před tím, než pozdravili), co by zákazník mohl chtít/co by se mu mohlo líbit. Chyběla empatie a aktivita (-snaha produkt prodat).

V prodejně **Palladium** panovala příjemná atmosféra podtržená pozitivním naladěním všech přítomných zaměstnanců (a díky nim i většiny zákazníků).

Až na dvě nepříjemně se tvářící prodejkyně, které nejevily vůbec žádný zájem, byl ve **Štěrboholích** prodejce, který obsluhoval jiné zákazníky a který se zdál být na první pohled komunikativní a schopný (odposlechnuto z rozhovoru s oněmi zákazníky). Špatný dojem z obsluhy alespoň trochu zachránil také příjemný prodejce na pokladně, jenž se po malém ponouknutí sám od sebe rozhovořil (o nejčastějších zákaznících – Izraelcích apod.).

3. UMÍSTĚNÍ A VNĚJŠÍ VZHLED PRODEJNY

Tabulka 4: Dostupnost prodejen adidas

+	1	2	3 (μ)	4	5	-
Výborná	1,33					Velmi špatná

Tabulka 5: Exteriér (výloha) prodejen adidas

+	1	2	3 (μ)	4	5	-
Poutavá	2,33					Nezajímavá
Čistá (3)	x					Špinavá (0)

Tabulka 6: Exteriér (celkový vzhled) prodejen adidas

+	1	2	3 (μ)	4	5	-
Krásný	2					Ošklivý

Na Příkopě – propagační kampaní (ve výloze a následně uvnitř obchodu) byly boty proženy zvané Ultraboost X (aktuální, vkusně zařízená kampaň). Prodejna se nachází v centru města, v blízkosti Václavského náměstí. Dostupnost je výborná (metro Můstek (B); tramvaj Náměstí republiky či Jindřišská; automobilem lze též, v okolí jsou parkovací zóny).

Palladium – propagační kampaní (ve výloze a následně uvnitř obchodu) byly boty proženy zvané Ultraboost X (aktuální, vkusně zařízená kampaň). Prodejna se nachází v obchodním centru Palladium (u tramvajové zastávky Náměstí Republiky, vlevo hned po vstupu bočním vchodem), které je v centru města. Dostupnost je výborná (do obchodního centra a následně prodejny je možné vstoupit rovnou z metra – metro Náměstí Republiky (B), dojet k němu/ní tramvají – zastávka Náměstí Republiky či automobilem, který lze zaparkovat v podzemních garážích nebo venku v parkovacích zónách).

Štěrboholy – propagační kampaní (ve výloze a následně uvnitř obchodu) byly boty proženy Ultraboost X (aktuální, vkusně zařízená kampaň) a sportovní/módní oblečení pro muže/ženy. Celé outletové centrum se nachází na východě Prahy a dostat se tam lze dvěma způsoby – automobilem (součástí je velké parkoviště) či autobusem (ze zastávky metra Depo Hostivař do zastávky Fashion Arena).

4. VSTUP DO PRODEJNY

Tabulka 7: Vstup do prodejen adidas

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>	μ
Pozdrav	Dobry den	Dobry den	X	X
Nahlas a zřetelně	Ano	Ano	X	X
Gestika / Mimika	Lehký úklon hlavy vpřed	Úsměv	X	X
Počet zákazníků	5+	3-4	5+	4,5
Počet prodejců	4	3	2	3

Na Příkopě – jeden prodejce (18-23) stál přímo u vchodu a zdravil, druhý prodejce (17-21) rovnal sportovní oblečení, (třetí) prodejkyň (18-24) stála za pokladnou a (čtvrtá) prodejkyň (16-21) stála u kabinek.

Palladium – prodejkyň (Andrea, 30-38) zdravila/vítala, prodejce (Adam, 18-24) se věnoval zákazníkům u botní stěny a (třetí) prodejkyň (18-25) stála za pokladnou.

Štěrboholy – Po vstupu (při cestě do zadní části, kde jsou boty) jsem si všiml dvou žen-prodejekyň, které si spolu povídaly a ani nepozdravily.

5. INTERIÉR PRODEJNY

Na Příkopě – čistý, uspořádaný, decentní (pěkný) vzhled.

Palladium – čistý, uspořádaný, vzdušný-nestísňený, útulný, decentní (pěkný) vzhled.

Štěrboholy – čistý, uspořádaný, velký-rozlehlý.

6. OSOBNOST PRODEJCE

Tabulka 8: Osobnost prodejců v prodejnách adidas

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>
Způsob oslovení	Dobry den, jak vám můžu pomoci? (2)	Dobry den! Dobry den, jak vám můžu pomoci?	X
Čistý a upravený	ANO	ANO	ANO
Respekt a trpělivost	ANO	ANO	X
Dojem, že má svou práci rád(a)	NE	ANO	(ANO)¹⁶
Oční kontakt během hovoru	ANO	ANO	(ANO)
Negativní vyjádření se ke značce	NE	NE	X

¹⁶ Odpovědi ANO/NE v závorkách znamenají, že rozhovor s prodejcem v této prodejně neproběhl, nýbrž byl pouze odposlechnut.

Tabulka 9: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách adidas

<i>1-4 (1+;4-)</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>	μ
Znalost sortimentu	1	2	X	1,5
Snaha prodat zboží	3	2	(1)	2
Vystupování a komunikace se zákazníkem	3	2	(1)	2
Zájem o zákazníka a jeho potřeby	3	1	X	2
μ	2,5	1,75	(1)	1,75/1,875

Přednosti ve vystupování (+) X nedostatky ve vystupování (-):

Na Příkopě – slušnost a trpělivost (+) X nedostatek empatie (-nezájem) a snahy produkt prodat (-).

Palladium – slušnost, trpělivost, aktivita/zájem (+).

Štěrboholy – X


Tomáš i Roman z prodejny **Na Příkopě** postrádali šmrnc/drive, nenabídli nic

(nad)standardního. Celkový dojem byl .

Andrea i Adam z prodejny **Palladium** byli příjemní a usměvaví. Adam se prezentoval slušně, trpělivě a o mé potřeby/komentáře jevil (sám od sebe) zájem. Jediné, co mu však asi ani nelze vytknout, je nedostatečná (vlastní) zkušenost s běžeckými botami. Celkový dojem



Prodejce z prodejny **Štěrboholy**, jehož zmiňuji v souvislosti s obsluhou jiných zákazníků, vypadal potenciálně jako dobrý/schopný obchodník. Škoda jen, že si mě (on ani

nikdo jiný) nevšímal. Celkový dojem .

7. NABÍDKA ZBOŽÍ A ZKOUŠENÍ

Tabulka 10: Nabídka zboží a zkoušení v prodejnách adidas

<i>ANO/NE</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>
Otevřené otázky k zjištění představ/preferencí.	ANO	ANO	X
Dokázal ihned reagovat na vaše přání.	ANO	ANO	X
Aktivní ukázka některého z nabízených kusů.	NE	NE	(ANO)
Sám od sebe spontánně nabídl vyzkoušet zboží.	NE	ANO	X
Odnesl vám prodejce zboží do kabinky.	NE	NE	X
Byl nápomocen při zkoušení zboží; ptal se, zda se líbí atd.	NE	NE	X
Byly zkušební kabinky čisté/uklizené?	ANO	ANO	ANO

V prodejně *Na Příkopě* přišly otevřené otázky ke zjištění představ/preferencí až po tom, co jsem se začal ptát já sám.

V prodejně *Palladium* se mě Adam při zkoušení bot ptal, zda se mi líbí/sedí, sám od sebe mi také ukázal ostatní barevné kombinace a modely. U oblečení jsem již byl odkázán sám na sebe, Adam mě pouze nasměroval správným směrem (a nikdo jiný mě nepřevzal).

V prodejně *Štěrboholy* jsem osobnost prodejce (napřímo) neměl možnost poznat, neboť se mi za celou dobu nikdo nevěnoval.

8. PRODEJNÍ SCHOPNOSTI A TAH NA BRANKU

Tabulka 11: Prodejní schopnosti a tah na branku v prodejnách adidas

<i>ANO/NE</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>
Zeptal se prodejce, zda si zboží zakoupíte	NE	ANO	X
Nabídl vám prodejce nějaké další zboží/výrobek	NE	NE	X
Použil prodejce nějaké (neobvyklé) argumenty k nákupu či ke zboží	NE	NE	X

Roman v prodejně *Na Příkopě* byl pasivní a spíše čekal, co přijde ode mě. Na další výrobky jsem se zeptal sám.

Adam v prodejně *Palladium* se zeptal, zda si zboží-boty zakoupím, avšak po mém odmítnutí dále nejevil zájem. Až na mou otázku, kde je (vybrané) oblečení, mě odkázal na

patričná místa. Průběh prodejního rozhovoru byl standardní, žádné neotřelé argumenty či poznámky nezazněly.

V prodejně *Štěrboholy* jsem tyto schopnosti prodejce (napřímo) neměl možnost poznat, neboť se mi za celou dobu nikdo nevěnoval.

9. ZÁVĚR HOVORU/NÁVŠTĚVY

Tabulka 12: Závěr hovorů/návštěv prodejen adidas

<i>ANO/NE</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Palladium</i>	<i>Štěrboholy</i>
Rozloučení při odchodu	Děkujeme za nákup, na shledanou.	Na shledanou, mějte pěkný den.	Děkujeme za nákup, na shledanou.
Poděkování za návštěvu	ANO	NE	ANO
Pozvání na další návštěvu	ANO	NE	NE

Závěr návštěvy prodejny *Na Příkopě* bych nazval standardním – poděkování a pozdrav zahrnující zmínku o opětovném shledání (lepší než na shledanou by však bylo „... těšíme se na vaši další návštěvu“). Ještě vhodnější by bylo konkrétní pozvání na další návštěvu, třeba takové, které by se týkalo vydání nového produktu apod.

Závěr návštěvy/odchod z prodejny *Palladium* byl podobný jako příchod – (Andrea) úsměv a pozdrav s přáním pěkného dne.

Prodejce na pokladně v prodejně *Štěrboholy* byl z hlediska obsluhy (pokud nepočítám sympatické chování prodejce obsluhujícího jiné zákazníky v botní části) jediným světlým momentem mé návštěvy. Víceméně sám od sebe (po lehkém signálu z mé strany) se začal bavit, čímž celý dojem z obsluhy/servisu alespoň částečně zachránil.

Obchod *Na Příkopě* byl sám o sobě vkusně zařízený, čistý a panoval v něm fungující pořádek, jak zvenku, tak zevnitř. V takovém stavu ho udržují jeho zaměstnanci, což vyžaduje disciplínu a trpělivost. Tyto vlastnosti se poté v pozitivním slova smyslu projevují i v prodeji, avšak chybí (nad)standard, kterým je o poznání větší aktivita a míra empatie. Prodejci působí, jako by produkt vlastně ani nechtěli prodat. Jako by se se zákazníky nechtěli bavit, jen jim asistovat.

Prodejna *Palladium* na mě již při příchodu zapůsobila příjemným dojmem, což vyjadřují mimo jiné výše zmíněnou vzdušností-nestísňeností a útulností. Všichni přítomní

zaměstnanci se prezentovali uvolněným a sympatickým dojmem (možným důvodem byla převaha žen). Tato skutečnost – pohoda a klid – nejspíše také souvisela s absencí prodejce v oděvní části (včetně kabinek), kde jsem si musel poradit sám. Oděvy však vybírám stejně raději sám, tudíž mně osobně tento nedostatek nevadil (nepraktické je to v momentě, kdy člověk poradit potřebuje nebo když potřebuje ke kabinám přinést jinou velikost/barvu apod.).

Celkový dojem z návštěvy prodejny *Štěrboholy* je ambivalentní. Příchod zůstal bez pozdravu či jakéhokoli povšimnutí podtržený dvěma kyselými prodejkyňmi, které dělaly, že (mě) nevidí/nejsou. V botní části jsem zaregistroval jednoho prodejce, který se prezentoval velmi slibně (odposlechnuto z rozhovoru s jinými zákazníky), avšak za celou dobu mi nevěnoval (asi) ani pohled. Prodejnou jsem tedy prakticky až k pokladně procházel ‚osamocen‘. Až při placení – konečně v kontaktu s někým z obchodu – situaci částečně zachránil prodejce, jenž byl milý a zajímal se.

5.2 Prodejny Nike

1. ZÁKLADNÍ INFORMACE

Tabulka 13: Základní informace o prodejnách Nike

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>
Název prodejny	NIKE STORE PRAGUE	NIKE STORE NOVÝ SMÍCHOV	NIKE FACTORY STORE PRAGUE
Adresa prodejny	Na Příkopě 22, 110 00 Praha	Plzeňská 8, Obchodní centrum Nový Smíchov, 150 00 Praha	Zamenhofova 440, 108 00 Praha (Fashion Arena Outlet Štěrboholy)
Datum návštěvy	11.7. 2017	19.7. 2017	29.7. 2017
Čas příchodu	13:45	13:00	17:15
Čas odchodu	14:25	13:40	17:50
Čas (cca), který mi prodejce/i věnoval/i	20 minut	10 minut	0 minut
Šel jsem pro vybraný produkt	NE	NE	NE
Zakoupil jsem vybraný produkt	NE	NE	NE
Zakoupil jsem jiný produkt	NE	ANO	NE

Vzhled asistenta/ky prodeje, který/á vás obsluhoval/a:

Na Příkopě:

Muž; 30-40; 182 cm; 75 kg; velmi krátké hnědé vlasy; fialové tričko, černé trenýrky, černé boty (vše Nike); čistý a upravený; neutrální mužská postava.

Po vstupu do prodejny mě oslovil muž-prodejce, který se mnou poté strávil veškerý čas u běžeckých bot. Choval se nenuceně a nevlezle, na tváři měl po celou dobu lehký úsměv. Bez toho, abych se musel ptát, se několikrát (nijak však obsáhle) rozhovořil o daném typu boty. Po vyzkoušení běžeckých bot jsem si poté (sám) prošel boty módní/volnočasové a veškeré oblečení. U toho mi tedy muž-prodejce již neasistoval. Při odchodu mě slušně, hlasitě a s úsměvem pozdravil.

Zbytek prodejců (3 muži a 2 ženy) mě za celou dobu ani nepozdravil, přičemž hlavně muži působili povýšeně.

Nový Smíchov:

Žena; 17-25 let; 165 cm; 50 kg; středně dlouhé světlé/blondřaté vlasy; červené tričko, černé legíny, zelené boty (vše Nike); čistá a upravená; hubená postava.

Muž; 20-27 let; 190 cm; 95 kg; oholené vlasy (pleš); šedé tričko, černé trenýrky, černé boty (vše Nike); čistý a upravený; svalnatá postava.

Jako první mě s příjemným úsměvem pozdravila („dobrý den“) mladá žena-prodejkyňe stojící za pokladnou. V tu chvíli byla jediným viditelným zaměstnancem na prodejní ploše, proto asi zůstala na svém místě.

Zamířil jsem k botní stěně a vybíral některou z běžeckých bot. Muž-prodejce se objevil během 2 minut, načež mě pozdravil („dobrý den“) a optal se „Můžu nějak pomoci?“. Můj dotaz se týkal dostupnosti jednoho konkrétního modelu, o kterém však prodejce řekl, že zde na prodejně není. Sám však neprokráčoval, proto jsem se zeptal, kdy bude onen model k mání. To prodejce nevěděl, ale nabídl, že to zjistí, pokud chci. Poděkoval jsem a řekl, že se půjdu podívat na oblečení. Prodejce se více neptal ani mi neasistoval. Po prohlídce oblečení dorazila má přítelkyně, které jsem zde vybral jednu bundu. (Bez asistence) ji vyzkoušela, na pokladně jsem si k ní ještě vybral vlasovou čelenku, zaplatili jsme a prodejnu opustili.

Štěrboholy: X

Nikdo kromě hlídače mě za celou dobu ani nepozdravil. Během své návštěvy jsem měl dojem, že se prodavači (nejen přede mnou) schovávají. Rovnou 3 jsem poté zaregistroval až na pokladně při odchodu. U bot jsem prošel prakticky všechno a nikde nikdo (nebo jsem si jen nevšiml). U oblečení jsem (asi) viděl 2 prodejkyně, avšak nijak se neprojevovaly a posléze prchly (jinam).

2. EMOCE/DOJEM Z NÁVŠTĚVY

Tabulka 14: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen Nike

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>	
Negativní emoce (-)	(-) 1-5 (+)	(-) 1-5 (+)	(-) 1-5 (+)	Pozitivní emoce (+)
Zklamaný	3	3	1	Nadšený
Ignorovaný	4	3	1	Žádaný
Lhostejný	3	3	2	Zvědavý
Znuděný	3	2	2	Rozveselený
Znepokojený	4	4	2	Klidný
Zmatek	5	4	3	Řád
Smutný	3	3	3	Šťastný
Neosobní	2	3	1	Hřejivý
Podrážděný	2	4	2	Umírněný
Oklamaný	3	3	3	Poučený
Skeptický	3	3	3	Jistý
Monotónní	2	2	2	Inspirovaný
Šokovaný (neg.)	2	3	2	Šokovaný (poz.)
1	$\mu = 3$ (+/-)	$\mu = 3,08$ (+)	$\mu = 2,08$ (-)	5

Tabulka 15: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen Nike (μ)

<i>Negativní emoce (-)</i>	1	2	3	4	5	<i>Pozitivní emoce (+)</i>
Zklamaný		2,33				Nadšený
Ignorovaný		2,66				Žádaný
Lhostejný		2,66				Zvědavý
Znuděný		2,66				Rozveselený
Znepokojený			3,33			Klidný
Zmatek				4		Řád
Smutný			3			Šťastný
Neosobní		2				Hřejivý
Podrážděný			2,66			Umírněný
Oklamaný			3			Poučený
Skeptický			3			Jistý
Monotónní		2				Inspirovaný
Šokovaný (neg.)			2,33			Šokovaný (poz.)

Zásadní pozitivní zkušenosti během návštěv (+) X zásadní negativní zkušenosti během návštěv (-):

Na Příkopě – příjemný-nevtíravý (možná až příliš pasivní) přístup prodejce (+) X neslušnost-povýšenost ostatních prodejců (bez pozdravu a jakéhokoli zájmu) (-).

Nový Smíchov – pozitivní naladění prodejkyně za pokladnou (+).

Štěrboholy – totální nezájem ze strany prodejců (-).

Jak v prodejně **Na Příkopě**, tak v prodejně **Nový Smíchov** panovala celkově nudná/monotónní atmosféra. Prodejna ve **Štěrboholích** působila jako sportovní supermarket bez obsluhy.

3. UMÍSTĚNÍ A VNĚJŠÍ VZHLED PRODEJNY

Tabulka 16: Dostupnost prodejen Nike

+	1	2	3	4	5	-
	(μ)					
Výborná	1,33					Velmi špatná

Tabulka 17: Exteriér (výloha) prodejen Nike

+	1	2	3	4	5	-
	(μ)					
Poutavá	2,33					Nezajímavá
Čistá (3)	X					Špinavá (0)

Tabulka 18: Exteriér (celkový vzhled) prodejen Nike

+	1	2	3	4	5	-
	(μ)					
Krásný	1,66					Ošklivý

Na Příkopě – propagační kampaní (ve výloze a následně uvnitř obchodu) bylo *Believe in More (Nike Chrome Blush Collection* – kampaň/oblečení pro ženy). Prodejna je snadno dosažitelná několika způsoby – metrem (zastávka metra B Náměstí republiky), od kterého je to poté 2 minuty pěšky; tramvají (zastávka Jindřišská), od které je to poté také 2 minuty pěšky; či automobilem (placené parkovací zóny).

Nový Smíchov – propagační kampaní (ve výloze a následně uvnitř obchodu) bylo *Believe in More (Nike Chrome Blush Collection* – kampaň/oblečení pro ženy). Prodejna je snadno dosažitelná několika způsoby – metrem (zastávka metra B Anděl), z kterého je to poté 2

minuty pěšky; tramvají (zastávka Anděl), která stává přímo před nákupním centrem; autobusem (zastávka Anděl), který též stává přímo před nákupním centrem; či automobilem (podzemní parking).

Štěrboholy – propagační kampaní (ve výloze a následně uvnitř obchodu) bylo *Believe in More (Nike Chrome Blush Collection* – kampaň/oblečení pro ženy) a další oblečení a boty pro ženy i muže. Celé outletové centrum se nachází na okraji Prahy a dostat se tam lze dvěma způsoby – automobilem (součástí je velké parkoviště) či autobusem (ze zastávky metra Depo Hostivař do zastávky Fashion Arena).

4. VSTUP DO PRODEJNY

Tabulka 19: Vstup do prodejen Nike

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>	μ
Pozdrav	Dobry den	Dobry den	Dobry den (hlidač u vchodu)	X
Nahlas a zřetelně	ANO	ANO	NE	X
Gestika/Mimika	Lehký úklon hlavy vpřed a úsměv	Úsměv	X	X
Počet zákazníků	1-2	0	5+	2,17
Počet prodejců	2	1	0	1

Na Příkopě – oba prodejci (muži) stáli ve vstupní chodbě do zadní části obchodu a zdravili právě přichozící zákazníky. Jeden z nich (ten, který mě obsluhoval) se poté vydal za mnou k botní stěně.

Nový Smíchov – žena-prodejkyňe stála/pracovala na pokladně.

Štěrboholy – prodejci hráli ‚na schovávanou‘.

5. INTERIÉR PRODEJNY

Na Příkopě – čistý, uspořádaný, členitý, designově zajímavý (hezký), vzdušný-nestísněný.

Nový Smíchov – čistý, uspořádaný, vzdušný-nestísněný, decentní (pěkný) vzhled.

Štěrboholy – čistý, uspořádaný, velký-rozlehlý, decentní (pěkný) vzhled.

6. OSOBNOST PRODEJCE

Tabulka 20: Osobnost prodejců v prodejnách Nike

	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>
Způsob oslovení	Dobrý den	Dobrý den! (žena) Dobrý den, můžu nějak pomoci? (muž)	X
Čistý a upravený	ANO	ANO	ANO
Respekt a trpělivost	ANO	ANO	(NE)
Dojem, že má svou práci rád(a)	ANO	ANO	(NE)
Oční kontakt během hovoru	ANO	ANO	X
Negativní vyjádření se ke značce	NE	NE	X

Tabulka 21: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách Nike

<i>1-4 (1+;4-)</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>	μ
Znalost sortimentu	2	2	X	2
Snaha prodat zboží	2	3	X	2,5
Vystupování a komunikace se zákazníkem	1	2	X	1,5
Zájem o zákazníka a jeho potřeby	2	3	(4)	(3)
μ	1,75	2,5	(4)	2,75/2,25

Přednosti ve vystupování (+) X nedostatky ve vystupování (-):


Na Příkopě – vřelost, slušnost (+) x nedostatečné zaujetí (související pravděpodobně se znalostí) pro produkt (-).

Nový Smíchov – příjemné vystupování, slušnost (+) x nedostatečné zaujetí/aktivita (-).


Štěrboholy – X (Nebyla možnost poznat, nikdo se mi za celou dobu nevěnoval.)

Chování prodejce v obchodě **Na Příkopě** bylo od začátku příjemně decentní. V rámci prodejního rozhovoru bych čekal větší zaujetí (pro produkt – boty) a následnou pomoc či


alespoň nabídku pomoci při výběru oblečení (které ale stejně vybírám raději sám, což jsem

však nezmínil a on se nezeptal). Celkový dojem byl .

Oba dva přítomní prodejci v obchodě *Nový Smíchov* byli příjemní a usměvaví, avšak chyběla mi u nich větší aktivita/snaha propagovat-prodat produkty. Žena na to měla potenciál, ale evidentně se zrovna starala o pokladnu/kasu. Muž se snažil, ale neměl v sobě

dostatečnou energii („jiskru“). Celkový dojem .

Poprvé, kdy jsem pořádně zaregistroval, že jsou v prodejně *Štěrboholy* nějakí prodejci, bylo při odchodu, kdy jsem se podíval na pokladnu (3 lidé – 2 ženy, 1 muž).

Celkový dojem .

7. NABÍDKA ZBOŽÍ A ZKOUŠENÍ

Tabulka 22: Nabídka zboží a zkoušení v prodejnách Nike

<i>ANO/NE</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>
Otevřené otázky k zjištění představ/preferencí.	NE	NE	X
Dokázal ihned reagovat na vaše přání.	ANO	ANO	X
Aktivní ukázka některého z nabízených kusů.	NE	NE	X
Sám od sebe spontánně nabídl vyzkoušet zboží.	NE	NE	X
Odnesl vám prodejce zboží do kabinky.	NE	NE	(NE)
Byl nápomocen při zkoušení zboží; ptal se, zda se líbí atd.	ANO	NE	(NE)
Byly zkušební kabinky čisté/uklizené?	ANO	ANO	ANO

V prodejně *Na Příkopě* byla iniciativa při prodejním rozhovoru hlavně na mé straně (což je z velké části dáno mou povahou), nicméně i tak jsem dal prodejci několik šancí, aby se projevil, což se nestalo.

V prodejně *Nový Smíchov* bych v případě bot čekal nabídku/ukázku nějakého mimořádného/zajímavého modelu. Prodejce-muž se po mém dotazu možná zalekl a dále se neprojevoval. U oblečení jsem se již obsluhoval sám (což mi nevadí, nicméně občasný dotaz na to, jestli je vše v pořádku, by byl na místě).

V prodejně *Štěrboholy* nebyla možnost prodejce poznat, neboť se mi za celou dobu nikdo nevěnoval.

8. PRODEJNÍ SCHOPNOSTI A TAH NA BRANKU

Tabulka 23: Prodejní schopnosti a tah na branku v prodejnách Nike

<i>ANO/NE</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>
Zeptal se prodejce, zda si zboží zakoupíte?	NE	NE	X
Nabídl vám prodejce nějaké další zboží/výrobek?	NE	NE	X
Použil prodejce nějaké (neobvyklé) argumenty k nákupu či ke zboží?	NE	NE	X

Prodejce v prodejně *Na Příkopě* byl („příjemně“) pasivní a spíše čekal, co přijde ode mě.

V prodejně *Nový Smíchov* bych v případě bot čekal nabídku/ukázkou nějakého mimořádného/zajímavého modelu. Prodejce-muž se po mém dotazu možná zalekl a dále se neprojevoval. U oblečení jsem se již obsluhoval sám (což mi nevádí, nicméně občasný dotaz na to, jestli je vše v pořádku, by byl na místě).

V prodejně *Štěrboholy* nebyla možnost prodejce poznat, neboť se mi za celou dobu nikdo nevěnoval.

9. ZÁVĚR HOVORU/NÁVŠTĚVY

Tabulka 24: Závěr hovorů/návštěv prodejen Nike

<i>ANO/NE</i>	<i>Na Příkopě</i>	<i>Nový Smíchov</i>	<i>Štěrboholy</i>
Rozloučení při odchodu	Mějte se, na shledanou.	Děkujeme, na shledanou a pěkný den.	Nijak (ani hlídač tentokrát nebyl na svém místě).
Poděkování za návštěvu	NE	ANO	NE
Pozvání na další návštěvu	NE	NE	NE

Bez toho, že bych si něco zakoupil, jsem prodejnu *Na Příkopě* opustil, přičemž mě provázela příjemný nenucený pozdrav (mějte se, nashledanou) od prodejce, jenž mě obsluhoval. Bez poděkování za návštěvu pravděpodobně proto, že jsem si nic nekoupil.

V prodejně *Nový Smíchov* poděkovala žena na pokladně za nákup a s úsměvem a přáním pěkného dne nás pozdravila.

V prodejně *Štěrboholy* se mi nikdo za celou dobu nevěnoval (ani mě, kromě hlídače, nepozdravil/neoslovil).

Příjemné prostředí (s na první pohled jediným příjemným prodejcem) vkusně zařízeného a čistého/uspořádaného obchodu *Na Příkopě*. Stejně jako v ostatních (navštívených) obchodech mi však u prodejce (prodejců) chybí mnohem větší aktivita-snaha produkty prezentovat-prodat! Jako by tam byli za trest.

Celkový dojem z návštěvy prodejny *Nový Smíchov* byl dobrý. Příchod byl doprovázen příjemným uvítáním a prodejna sama o sobě působila útulně. Prodejce-muž se snažil v rámci svých možností, nicméně postrádal drive-šmrnc, což je ostatně průvodním znakem drtivé většiny prodejců v (nejen) sportovních obchodech (v Praze/ČR). Zákazník je na to zvyklý – vlastně ani nevyžaduje víc – takže mu tento přístup přijde standardní. Právě on je však tím, kdo by měl vyžadovat víc, neboť pouze tak se onen standard zvýší.

Zážitek z prodejny *Štěrboholy* byl ze všech navštívených nejhorší. Kromě tichého ‚dobrý den‘ od hlídače jsem za celou dobu nezaznamenal od zaměstnanců obchodu jedinou reakci. Obchod a jeho produkty jsem si prošel sám a nutno říct, že ani nabídka (pro mě) tentokrát nebyla zajímavá/dostatečná. Po všech směrech velké zklamání.

5.3 Srovnání prodejen adidas a Nike

1. ZÁKLADNÍ INFORMACE

Tabulka 25: Základní informace o prodejnách adidas a Nike

μ (min)	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
Čas strávený v prodejně	43,33 minut	38,33 minut
Čas, který mi prodejce/i věnoval/i	10 minut	10 minut

Průměrný čas, který mi prodejci v obchodech obou značek věnovali, byl, s ohledem na celkový čas v nich strávený, krátký. Jeho převážnou část tvořily boty, u nichž zákazník většinou chtěl nechtěl potřebuje asistenci (přinesení správné velikosti atd.). U oblečení už byla přítomnost prodejce zcela minimální, téměř vždy se omezila pouze na dotaz, zda něco nepotřebuji. Prezentace zajímavých/nových oděvních kousků (či bot) se nekonala ani jednou. Ve všech šesti prodejnách jsem během prodejních rozhovorů, které jsem často inicioval spíše já než-li prodejce, postrádal zaujetí/snahu produkt skutečně prodat.

Pouze do jednoho z obchodů (*adidas Štěrboholy*) jsem šel pro vybraný produkt – ten jsem posléze také zakoupil (běžecké boty). Jiné než vybrané produkty jsem zakoupil také v prodejnách *adidas Na Příkopě* (volnočasové tričko) a *Nike Nový Smíchov* (módní bunda a tréninková čelenka). Pro všechny tři případy však platí, že jsem produkty objevil sám, bez pomoci.

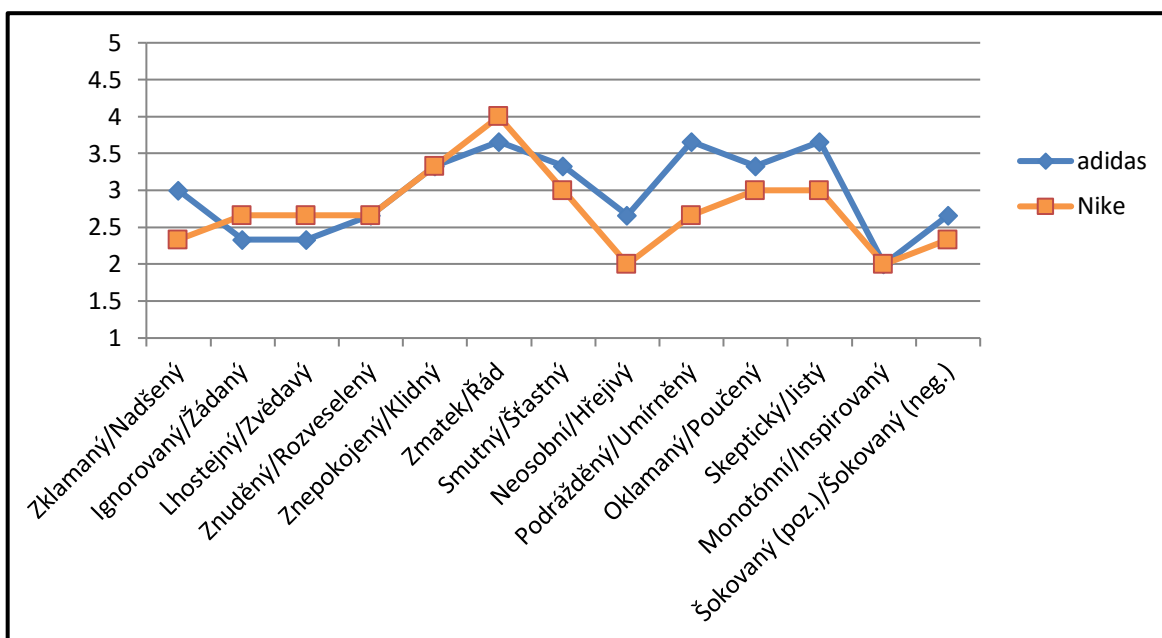
Vzhled prodejců v obchodech obou značek byl více či méně v souladu s jejich zaměřením, tedy se sportem/sportovní volnočasovou módou. Nikde jsem nenarazil na vysloveně oběžního jedince, který by prodával například běžecké boty. Naopak, většina prodejců působila opravdu věrohodně, tedy že s daným produktem mají skutečně osobní zkušenost.

2. EMOCE / DOJEM Z NÁVŠTĚVY

Tabulka 26: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas a Nike

<i>Negativní emoce (-)</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>	<i>Pozitivní emoce (+)</i>
Zklamaný	3 (+/-)	2,33 (-)	Nadšený
Ignorovaný	2,33 (-)	2,66 (-)	Žádaný
Lhostejný	2,33 (-)	2,66 (-)	Zvědavý
Znuděný	2,66 (-)	2,66 (-)	Rozveselený
Znepokojený	3,33 (+)	3,33 (+)	Klidný
Zmatek	3,66 (+)	4 (+)	Řád
Smutný	3,33 (+)	3 (+/-)	Šťastný
Neosobní	2,66 (-)	2 (-)	Hřejivý
Podrážděný	3,66 (+)	2,66 (-)	Umírněný
Oklamaný	3,33 (+)	3 (+/-)	Poučený
Skeptický	3,66 (+)	3 (+/-)	Jistý
Monotónní	2 (-)	2 (-)	Inspirovaný
Šokovaný (neg.)	2,66 (-)	2,33 (-)	Šokovaný (poz.)
1	$\mu = 2,97 (-)$	$\mu = 2,74 (-)$	5

Graf 1: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas a Nike



Jediným zaznamenaníhodným rozdílem mezi oběma značkami je zjevná povýšenost prodejců v obchodech Nike (viz *zklamání x naděšený*; *neosobní x hřejivý*; *podrážděný x umírněný* a kapitola 5.2). Způsobeno je to pravděpodobně tím, že Nike je na trhu světovým číslem jedna, na ostatní tedy pohlíží ‚svrchu‘. Firma i její sportovci se navenek prezentují jako nedostižní, což se v praxi projevuje na každém jejím zaměstnanci.

Průměry průměrů obou značek vyšly jako lehce negativní. Můžou za to především outletové prodejny, které jsou svou povahou spíše samooblužné nežli asistenční, přičemž emoce/pocity Mystery Shoppera ovlivňuje hlavně kontakt s lidmi-prodejci. Vše je navíc umocněné velikostí těchto prodejen, jež působí neosobně (rozlehle) už z principu.

Obecně lze říci, že ve všech navštívených prodejnách panuje pořádek, a to jak ve věcech, tak mezi zaměstnanci. Ti v sobě však nemají ‚život‘ – jsou pasivní/apatičtí, čímž zákazníkovi návštěvu nijak neusnadňují a navíc ji dělají (extrémně) nudnou. Buď se nechtějí bavit vůbec – schovávají se – nebo již při první otázce zahrnující pozdrav a nabídku pomoci doufají v zápornou odpověď. Takový přístup může mít více důvodů, z nichž lze jmenovat komunistickou historii České republiky (‚raději budu zticha, nic tím nezkažím‘), kterou prodejci zažili buď sami, nebo je vychovali rodiče, kteří ji zažili. Dalším důvodem může být nízké finanční ohodnocení (‚co bych se tu za těch pár korun

snažil‘). Z pohledu prodejce by však tento přístup byl neprozíravý. Svým vystupováním totiž může zaujmout nejen svého současného šéfa (a časem povýšit), ale třeba také zákazníka (budoucího šéfa), který ho obratem přetáhne k sobě na lepší-lépe placenou pozici. Nebo je prodejce jednoduše pasivní-introvertní povaha, které vyhovuje klid. V tom případě však udělal chybu jeho zaměstnavatel, jenž by ji měl pokud možno co nejrychleji napravit (přijmout někoho jiného).

3. UMÍSTĚNÍ A VNĚJŠÍ VZHLED PRODEJNY

Tabulka 27: Dostupnost prodejen adidas a Nike

<i>Dostupnost (1-5)</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>	<i>Dostupnost (1-5)</i>
Výborná (1)	$\mu = 1,33$	$\mu = 1,33$	Velmi špatná (5)

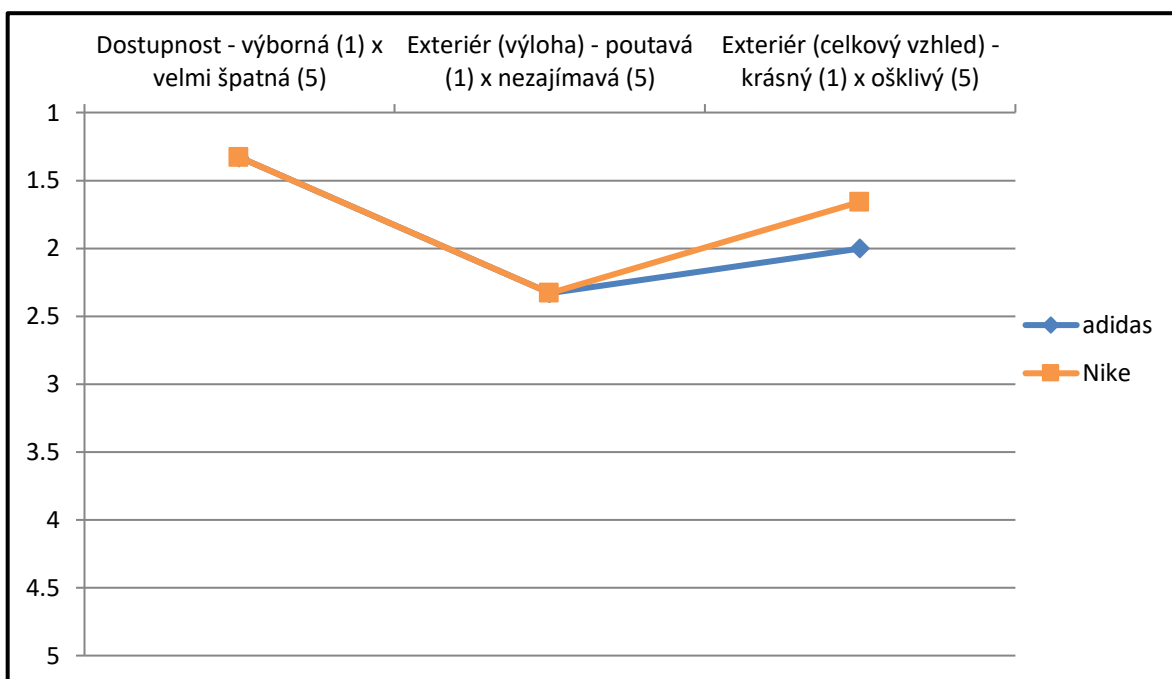
Tabulka 28: Exteriér (výloha) prodejen adidas a Nike

<i>Exteriér – výloha (1-5)</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>	<i>Exteriér – výloha (1-5)</i>
Poutavá (1)	$\mu = 2,33$	$\mu = 2,33$	Nezajímavá (5)
<u>Čistá</u> (+)	<u>3+</u>	<u>3+</u>	Špinavá (-)

Tabulka 29: Exteriér (celkový vzhled) prodejen adidas a Nike

<i>Exteriér – celkový vzhled (1-5)</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>	<i>Exteriér – celkový vzhled (1-5)</i>
Krásný (1)	$\mu = 2$	$\mu = 1,66$	Ošklivý (5)

Graf 2: Umístění a vnější vzhled prodejen adidas a Nike



Ani u třetího bodu se *adidas* a *Nike* zásadně nerozcházejí, jen celkový vzhled exteriéru má Nike na o něco málo vyšší úrovni než adidas. Spadají sem i propagační kampaně, které měly obě značky aktuální a pohledné, avšak Nike o něco zajímavější. S výjimkou outletového centra Štěrboholy, kam je nejpohodlnější dojet automobilem, je dostupnost všech 4 obchodů výborná.

4. VSTUP DO PRODEJNY

Typickým pozdravem při vstupu do prodejen obou značek bylo „dobrý den“. V Nike prodejnách (s výjimkou Štěrbohol) a prodejně *adidas Palladium* byl pozdrav doprovázen přirozeným úsměvem, což se nedá říct o prodejně *adidas Na Příkopě*, kde sice prodejce stál přímo za vchodovými dveřmi, avšak zdravil jako naprogramovaný stroj (bez emocí).

Tabulka 30: Vstup do prodejen adidas a Nike

μ	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
Počet viditelných prodejců v prodejně při vstupu	3	1
Počet viditelných zákazníků v prodejně při vstupu	4,5	2,17

V prodejnách *adidas* byly při vstupu vždy minimálně 3-4 viditelní zákazníci a 2 viditelní prodejci. V prodejně *Nike Nový Smíchov* byla viditelná pouze 1 prodejkyň, a to nejspíše proto, že nebyli přítomni zákazníci. Naopak *Nike Štěrboholy* měl při vstupu 5 a více viditelných zákazníků, avšak ani jednoho viditelného prodejce. Se zpožděním (*Nike*

Nový Smíchov) či bez (*adidas Na Příkopě, Palladium; Nike Na Příkopě*) se mě prodejci ujali prakticky hned po tom, co mě pozdravili.

5. INTERIÉR PRODEJNY

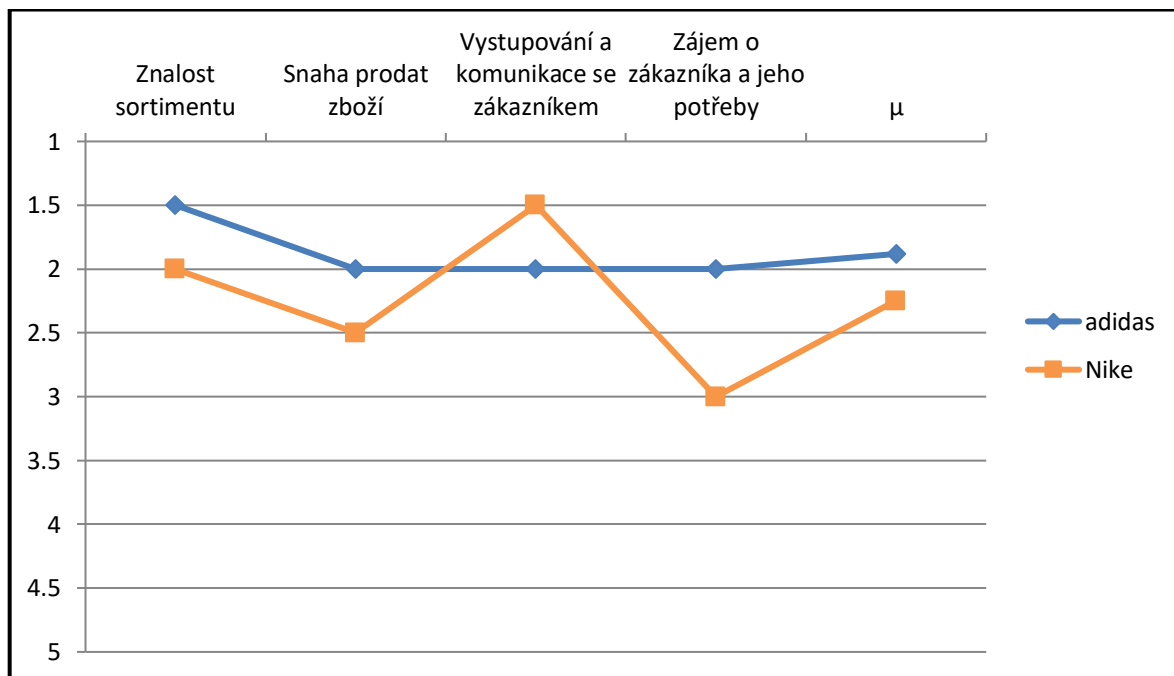
Stejně jako u exteriéru, i u interiéru platí, že *Nike* bylo na o něco málo vyšší úrovni než *adidas*. Obchody obou značek byly vždy čisté, uspořádané a vzhledově decentní (pěkné). S výjimkou *adidas Na Příkopě* jsem se také ve všech cítil útulně-nestísněně. *Nike* obchody však měly větší šmrnc, což ostatně koresponduje s image této americké společnosti.

6. OSOBNOST PRODEJCE

Tabulka 31: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách adidas a Nike

<i>1-4 (1+;4-); μ</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
Znalost sortimentu	1,5	2
Snaha prodat zboží	2	2,5
Vystupování a komunikace se zákazníkem	2	1,5
Zájem o zákazníka a jeho potřeby	2	3
μ	1,88	2,25

Graf 3: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách adidas a Nike






Tabulka 32: Osobnost prodejců v prodejnách adidas a Nike

<i>ANO/NE</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
Čistý a upravený	ANO	ANO
Respekt a trpělivost	ANO	ANO
Dojem, že má svou práci rád(a)	ANO	ANO
Oční kontakt během hovoru	ANO	ANO
Negativní vyjádření se ke značce	NE	NE

I přes světlé momenty prodejců z *adidas Palladium* (Adam, na kterém bylo vidět zaujetí pro práci a snaha prodat produkt, hlavně boty), *adidas Štěrboholy* (i přesto, že neobsluhoval mě, bylo na prodejci vidět nadšení) a *Nike Na Příkopě* (s odstupem, ale i tak velmi příjemný přístup prodejce) lze zopakovat tvrzení z části číslo 2. (viz 2. EMOCE/DOJEM Z NÁVŠTĚVY), a sice že prodejci jsou spíše pasivní až apatičtí. Pozdrav je (obvykle) samozřejmostí, stejně jako čisté a stylové oblečení. To samé lze říci o úpravě vlasů, nehtů atd. Na první pohled a kontakt se téměř (viz *adidas/Nike Štěrboholy*) všichni prodejci zdají býti perfektní – vzbuzují dojem, že svou práci mají rádi, že jsou trpěliví, hledí vám do očí apod. Při kontaktu bližším a delším (pokud se povede) se však (předstírané) zaujetí vytrácí a prodejce nastavuje svou skutečnou tvář. Počáteční empatie a snaha se v mžiku vyjeví naučenými a následný průběh konverzace (pokud vůbec pokračuje) je spíše čekáním na otázky/reakce zákazníka. U Nike ještě více než u adidas (viz výše zmíněná nabubřelost/hrdost prodejců Nike) má tak zákazník pocit, jako by byl v obchodě on pro prodejce a ne prodejci pro něj.

Tabulka 33: Celkový dojem z prodejců v prodejnách adidas a Nike

<i>Celkový dojem</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
		

7. NABÍDKA ZBOŽÍ A ZKOUŠENÍ

Tabulka 34: Nabídka zboží a zkoušení v prodejnách adidas a Nike

<i>ANO/NE</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
Otevřené otázky k zjištění představ/preferencí.	ANO	NE
Dokázal ihned reagovat na vaše přání.	ANO	ANO
Aktivní ukázka některého z nabízených kusů.	NE	NE
Sám od sebe spontánně nabídl vyzkoušet zboží.	ANO/NE	NE
Odnesl vám prodejce zboží do kabinky.	NE	NE
Byl nápomocen při zkoušení zboží; ptal se, zda se líbí atd.	NE	ANO/NE
Byly zkušební kabinky čisté/uklizené?	ANO	ANO

Důležitým bodem, v kterém prodejci z *adidas Na Příkopě* a *Palladium* předčili své protějšky z *Nike Na Příkopě* a *Nový Smíchov* jsou otevřené otázky. Roman (*adidas Na Příkopě*) po malém ponouknutí a Adam (*adidas Palladium*) sám od sebe začali klást otevřené otázky k zjištění svých představ a preferencí. Adam přidal také nabídku vyzkoušení zboží, a to bez toho, že bych ho musel prosit. Právě otevřené otázky (takové, které začínají tázacím zájmenem) jsou iniciačním nástrojem pro rozvinutí debaty se zákazníkem. Ten, pokud má alespoň nějaký zájem na koupi produktu a je dobře naladěný, musí reagovat (rozvitými) větami, čímž prodejci poskytuje kýžené informace-preference.

8. PRODEJNÍ SCHOPNOSTI A TAH NA BRANKU

Tabulka 35: Prodejní schopnosti a tah na branku v prodejnách adidas a Nike

<i>ANO/NE</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
Zeptal se prodejce, zda si zboží zakoupíte	ANO/NE	NE
Nabídl vám prodejce nějaké další zboží/výrobek	NE	NE
Použil prodejce nějaké (neobvyklé) argumenty k nákupu či ke zboží	NE	NE

S výjimkou Adama v *adidas Palladium*, který se na konci zkoušení běžeckých bot zeptal, zda si boty zakoupím, tuto otázku nikdo z prodejců nepoložil. Výsledky v tomto bodě jen potvrzují pasivitu prodejců (viz tabulka 35).

9. ZÁVĚR HOVORU

Tabulka 36: Závěr hovorů/návštěv v prodejnách adidas a Nike

<i>ANO/NE</i>	<i>adidas</i>	<i>Nike</i>
Poděkování za návštěvu	ANO	NE
Pozvání na další návštěvu	NE	NE

Typickým rozloučením se ve všech obchodech bylo ‚na shledanou‘ často ještě doprovázené ‚mějte pěkný den/mějte se‘. V prodejnách (*adidas Na Příkopě* a *Štěrboholy; Nike Nový Smíchov*), kde jsem zakoupil produkt, se přidalo ještě poděkování.

5.4 Celkové zhodnocení sledovaných prodejen

Kromě outletových prodejen ve Štěrboholích jsou všechny čtyři obchody umístěny ve snadno a rychle dostupných lokacích, což je samozřejmě strategický záměr. Co se týče vzhledu prodejen, a to jak interiéru, tak i exteriéru, navrch má *Nike*. Její obchody mají o něco větší šmrnc, než je tomu u *adidas*, což primárně demonstrují zajímavějšími (nápadem, designem i barvami) propagačními kampaněmi a s nimi spojeným celkovým uspořádáním prodejen. Sekundárně tuto skutečnost potvrzují i samotné produkty, které, samy o sobě hezké/stylové, do výše zmíněného uspořádání skvěle zapadají.

V kvalitě poskytovaného servisu v rámci prodejen je však lepší *adidas*. Jeho prodejci jsou pokornější a ve snaze prodat produkt aktivnější. Panuje mezi nimi pořádek (rozmístění po prodejně) a disciplína, a to i ve chvílích, kdy je v prodejně málo/méně zákazníků. Nutno však podotknout, že tyto skutečnosti neplatí pro outletovou prodejnu, kterou lze nazvat spíše samoobslužnou.

Ani jeden ze sledovaných obchodů zásadně nevyčnívá nad ostatní. Ve všech panuje všudypřítomný pořádek a řád (byť *adidas* má v tomto ohledu mírně navrch) a jejich prodejci se (alespoň naoko) snaží býti příjemnými a přátelskými (*adidas* opět lepší). Chybí však zaujetí skutečné, takové, které nezmizí po pár minutách hovoru se zákazníkem (jenž se okamžitě nerozhodne, že si něco koupí). Následkem je zákazníkovo nedostatečné přesvědčení o tom, že produkt, který plánuje zakoupit, za to opravdu stojí. V konečném důsledku jde o prodejní neúspěch, za který je prodejce (vždy alespoň zčásti) zodpovědný.

Pokud by si však autor práce měl vybrat, kam se pro produkt vydá znovu, zvolí *adidas*, konkrétně prodejnu *Palladium*.

6 DISKUSE

Hlavním tématem diskuse bude srovnání českých/pražských prodejen obou značek s těmi zahraničními, konkrétně s těmi, které měl autor práce možnost navštívit. Z evropského kontinentu bude řeč o Londýně (Anglie), Berlíně (Německo), Amsterdamu (Nizozemí) a Glasgow (Skotsko). Ze severoamerického poté o New Yorku (USA) a z asijského o Tokiu (Japonsko).

Při srovnání s výše zmíněnými městy západní Evropy (ale i New Yorkem a Tokiem) Praha pokulhává. Dříve byl problém již v samotném produktu, respektive v jeho absenci, což se však vývojem poptávky obrací k lepšímu. Nejen mladí lidé chtějí na vlastní kůži vyzkoušet poslední novinku adidas/Nike, kterou zrovna viděli na internetu či při svých cestách po světě. Produkt (potažmo tedy celá Praha) se pomalu dotahuje, avšak servis stále hapruje.

To samé bohužel platí i pro prodejny, které stále nejsou dostatečně specializované. Již před deseti lety, kdy autor práce poprvé navštívil Londýn, byl obchod Nike v hlavním městě Anglie rozdělen na několik částí – basketbalovou, běžeckou, fotbalovou, golfovou, volnočasovou atd. Pravdou je, že se jedná o vůbec největší obchod značky Nike na světě (rozkládá se na třech patrech), nicméně jeho uspořádání ani zdaleka není žádnou raritou. V Berlíně již několik let funguje stejný koncept, k němuž se v případě adidas relativně nedávno přidala ryze běžecká ‚speciálka‘. Každý (běžec) si v ní může nechat otestovat svůj došlap a po konzultaci následně vybrat odpovídající obuv. To je však jen začátek, neboť k prodejně patří také členství v běžeckém klubu související s tréninky, závody, pravidelnými semináři atd. Pražská zastoupení obou značek tuto službu částečně postoupila obchodům specializovaným, které podporuje (nejen) prostřednictvím produktů – např. Top4Running (www.top4running.cz) spojený hlavně s Nike (ale i s adidas) či Running Mall (www.runningmall.cz) spojený výhradně s adidas. Ve svých prostorách ji pak nabízí jen minimálně, což je vzhledem k výhodnému umístění (a celkovým možnostem) obchodů škoda.

Klíčovým atributem, v němž se Praha nachází o několik let nazpět, je však již zmíněný servis, konkrétně lidé-prodejci. Rozdíl je patrný již při vstupu do prodejny, kdy se vás prodejci ze západních evropských měst snaží (minimálně pohledem) hned ‚najíť‘.

Následuje nenucený úsměv a (případný) dotaz, zda mohou být nějak nápomocní. Případný proto, že po vstupu zákazníka do prodejny (a pozdravu) pozorují jeho mimiku, řeč těla, směry, kterými kouká atd., což jim umožňuje vytvářet si obraz o účelu jeho návštěvy (bez toho, že by se museli okamžitě ptát, jak mu můžou pomoci). Například v Glasgowském Nike si mě prodejce ‚změřil‘ již po pár okamžicích mého pobytu v obchodě, načež mě oslovil ze zcela konkrétním dotazem. Začali jsme se bavit a já se tak (nejen) o běžeckých botách Nike dozvěděl mnoho zajímavých věcí. Podobně v amsterdamském obchodu téže značky, kam jsem se šel jen na moment podívat, jsem si nakonec díky příjemnému a profesionálnímu přístupu ženy-prodejkyne nechal diagnostikovat došlap a zakoupil tričko.

Zásadním rozdílem (západních) zahraničních prodejců oproti jejich českým protějškům je zájem. Zda je skutečný, či ho prodejce jen skvěle předstírá, není podstatné. Důležitý je vytvořený dojem, že je tam v danou chvíli jen pro vás a vaše potřeby, tedy že nad tím, proč jste do obchodu přišli, opravdu přemýšlí. Čeští prodejci si tento zájem vykládají jako pozdrav a otázku ‚Jak vám mohou pomoci?‘. Nejlépe co nejrychleji po vstupu zákazníka do prodejny, čímž je rozkaz šéfa splněn a on/ona má ‚klid‘. Podobný přístup není o výši (níže) platu, ale o povaze, která je ovlivněna mnoha faktory (viz kapitola 5.3 Srovnání prodejen adidas a Nike – 2. EMOCE/DOJEM Z NÁVŠTĚVY). V případě Čechů je tím asi nejvíce určujícím blízká historie, respektive komunismus, jenž zde byl více než 40 let (a nejen ten, Češi byli součástí velké říše i předtím, a to jako menšina, která se chtě nechtě musela přizpůsobit). Na současné (Y) a nastupující (Z) generaci není tento vliv již tolik markantní, nicméně jeho pozůstatky (výchova rodičů, kteří onu dobu zažili, a celková DNA národa), v kombinaci s digitální érou, jež redukuje osobní kontakt, jsou evidentní.

S přístupem pražských prodejců adidas/Nike lze srovnat ten z Tokia. I Japonci jsou velmi zdrženliví a slovy rozhodně neplývají, nemluvě o snaze produkt jakkoli propagovat/prodat. Oproti Čechům jsou ještě zdvořilejší (a při opakovaných dotazech/žádostech na sobě nedají znát ani špetku nechuti), ale mají velký problém s anglickým jazykem (jako ostatně všichni Asijaté). Zásadní rozdíl je ovšem v prostorách a sortimentu prodejen, které jsou srovnatelné spíše s těmi západoevropskými (4 patra, každé tematicky jinak zaměřené – volnočasová móda, vybrané sporty apod.).

Na úplně opačném pólu spektra kvality služeb stojí prodejny adidas/Nike ve Spojených státech amerických, v tomto případě v New Yorku. Ten, i když není v pravém slova smyslu úplně americký, slouží jako perfektní příklad pro to, jak by prodejcem poskytovaná služba měla vypadat. Pozdrav doprovázený příjemným úsměvem, následovaný nevtíravým avšak dostatečně sebevědomým přístupem. Pozorování řeči těla, gest, pohledů, dotaz, pokud na místě je, ticho, pokud není. Na zákazníka má takové chování pozitivní vliv a o to více má tendenci ,opětovat‘, tedy něco si v obchodě zakoupit. Americký přístup má své (mělké) kořeny v několika více či méně opodstatněných žalobách, které zákazníci podali na prodejce za nevhodné chování. Není proto divu, že americké (nejen) oděvní značky své prodejce vybírají a školí skutečně precizně.

7 ZÁVĚRY

Poslední věta diskuse je zároveň doporučením pro vedoucí pracovníky obchodů adidas/Nike v Praze, kteří prodejce vybírají (a případně i sami školí). S rostoucí oblibou e-shopů, tedy nakupování na internetu, roste tlak na kvalitu služeb poskytovanou v kamenných prodejnách. Návštěva-nákup v takové prodejně musí být zážitkem, při kterém vám na té nejvyšší úrovni uvaří kávu, naservírují zákusek a pohlídají děti, zatímco vy si vyberete produkty. V případě prodejen adidas/Nike by si spolu děti mohly zahrát třeba fotbal a vy byste v mezičase absolvovali diagnostiku běžeckého stylu/došlapu s následnou konzultací nád šálkem kávy. K tomu je nutné mít prodejnu dostatečně velkou/vybavenou a hlavně v ní mít takové prodejce-lidi, kteří stanoveným standardům vždy beze zbytku dostojí. Tedy skutečné nadšence, kteří za to dostanou zapláceno (o něco více) a kteří budou chtít zákazníkům opravdu pomoci. Například ženy-prodejkyňe, které pomohou jiným ženám obléknout se na své první sportovní výkony, či muži-prodejci, kteří jiným mužům pomohou vybrat vhodnou na obuv na zdolání svého několik let starého běžeckého rekordu. Klíčovými atributy jsou aktivita-snaha a empatie-porozumění. To vše i přesto, že historie ani současnost je nepodporují.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- ACUTT, M. *The Marketing Mix: Marketing Mix Definition of the 4P's and 7P's* [online]. 2015, [cit. 2017-05-16]. Dostupné z: <http://marketingmix.co.uk/>.
- ADIDAS. *adidas: Store Finder* [online]. 2017, [cit. 2017-06-20]. Dostupné z: <http://www.adidas.cz/storefinder#/>.
- ADIDAS. *adidas: Company History* [online]. 2017, [cit. 2017-06-20] Dostupné z: <https://www.adidas-group.com/en/group/history/>.
- A-MANIA. *Trocha z historie značky adidas* [online]. 2008, [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <https://www.a-mania.cz/adidas-historie>.
- ANDERSON, A. *Entrepreneurs: Successful Companies Put the Right People in the Right Jobs* [online]. 2013, [cit. 2017-07-10]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/amyanderson/2013/02/27/getting-the-right-people-into-the-right-seats-on-the-bus-is-essential-to-a-companys-success/#5a0945d17dde>.
- ASICS. *Asics: History* [online]. 2017, [cit. 2017-06-23]. Dostupné z: <http://www.asics.com/gb/en-gb/history>.
- ASKWITH, R. *Today We Die a Little: The Rise and Fall of Emil Zatopek, Olympic Legend*. 1. vyd. New York City: Random House, 2017. ISBN 9780224100359.
- BARNETT, M. *Battle of the Brands: Nike vs. adidas* [online]. 2016, [cit. 2017-06-24]. Dostupné z: <http://nielsen.com/nielsen-sports/nike-vs-adidas>.
- BERKOWITZ, E. N., KERIN, R. A., RUDELIUS, W. *Marketing*. 2. vyd. Boston: Richard D. Irwin, 1989. ISBN 0-256-07513-1.
- BHASIN, H. *People in the Marketing Mix – The 5th P of Marketing Mix* [online]. 2017, [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <http://www.marketing91.com/people-marketing-mix/>.
- BRENNAN, A. *Who's Winning The Latest Sports Brand War: Adidas Who's Pitch Perfect or Nike Boxing out in the NBA?* [online]. 2016, [cit. 2017-06-28]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/andrewbrennan/2016/06/22/whos-winning-the-latest-sports-brand-war-adidas-whos-pitch-perfect-or-nike-boxing-out-in-the-nba/#37363d673d20>.

- BRETTMAN, A. *The Oregonian/OregonLive: Nike Portland Opens Downtown Store That's Half Museum, Half Marketing* [online]. 2011, [cit. 2017-07-05]. Dostupné z: http://www.oregonlive.com/playbooks-profits/index.ssf/2011/11/nike_portland_opens_friday_dow.html.
- BUČKOVÁ, M. *Práce a podnikání: Za zrodem značek Puma a adidas byly hádky a rozkol dvou bratrů* [online]. 2013, [cit. 2017-07-05]. Dostupné z: http://finance.idnes.cz/pribeh-znacek-puma-a-adidas-d0m-/podnikani.aspx?c=A130412_104637_podnikani_sov.
- BUSINESSDICTIONARY. *Dictionary: Retailing* [online]. 2002, [cit. 2017-07-06]. Dostupné z: <http://www.businessdictionary.com/definition/retailing.html>.
- ČSÚ. *Krajská zpráva ČSÚ v hl. m. Praze* [online]. 2016, [cit. 2017-07-05]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xa/casova-rada-dlouhodoby-vyvoj-kraje-ve-vybranych-ukazatelich>.
- DOMMENGET, O. *Duell der Brüder - Die Geschichte von adidas und Puma* [film]. Zeitsprung Pictures: RTL, Universum Film, 2016.
- FARFAN, B. *Definition, Types, and Examples of Retailing: Why Retailing Is Important to End User Customers* [online]. 2017, [cit. 2017-07-12]. Dostupné z: <https://www.thebalance.com/what-is-retail-2892238>.
- FORBES. *2017 Ranking: The World's Biggest Public Companies* [online]. 2017, [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/adidas/>.
- FORBES. *2017 Ranking: The World's Biggest Public Companies* [online]. 2017, [cit. 2017-07-14]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/companies/nike/>.
- FRIESNER, T. *Marketing Mix* [online]. 2010, [cit. 2017-07-08]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/marketing-mix/>.
- GARCIA, A. *CNNMoney Sport: Cristiano Ronaldo Is the Third Athlete to Sign Nike 'Lifetime' Deal* [online]. 2016, [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: <http://money.cnn.com/2016/11/09/news/companies/cristiano-ronaldo-nike-lifetime-contract/index.html>.

- HEALD, M. *That Pre Thing* [online]. 2013, [cit. 2017-06-29]. Dostupné z: <https://rw.runnersworld.com/selects/that-pre-thing.html>.
- HN. *Co znamená "Servant Leader"* [online]. 2004, [cit. 2017-19-06]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-14442010-co-znamena-servant-leader>.
- HOWARD, B. C. *News: 'I never Get Tired of Looking at It': Woman Who Designed Nike's Swoosh Explains How Chance Encounter with Phil Knight Led to Its Inception 40 Years Ago* [online]. 2011, [cit. 2017-07-12]. Dostupné z: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2004273/Woman-designed-Nike-swoosh-explains-story-inception-40-years-ago.html>.
- HUTCHINS, M. *Marketing Theories: The Marketing Mix – from 4P's to 7P's* [online]. 2012, [cit. 2017-08-01]. Dostupné z: <https://www.professionalacademy.com/blogs-and-advice/marketing-theories---the-marketing-mix---from-4-p-s-to-7-p-s>.
- IPSOS. *Ipsos: Sektory* [online]. 2007, [cit. 2017-07-22]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/>.
- IPSOS. *Ipsos: Co je Mystery Shopping?* [online]. 2016, [cit. 2017-07-22]. Dostupné z: <http://www.mysteryshopping.cz/kontaktshopperi>.
- IPSOS. *Ipsos: Kdo jsme* [online]. 2017, [cit. 2017-07-22]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/kdo-jsme/obsah/#zakladni-informace>.
- IPSOS. *Ipsos: Retail* [online]. 2017, [cit. 2017-07-22]. Dostupné z: <http://www.ipsos.cz/retail-sektor/>
- JAMES, G. *10 Quotes Salespeople Should Memorize* [online]. 2014, [cit. 2017-07-25]. Dostupné z: <https://www.inc.com/geoffrey-james/10-quotes-salespeople-should-memorize.html>.
- JENSEN, J. *Marketer of the Year: Nike* [online]. 1996, [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://adage.com/article/news/marketer-year-nike/30663/>.
- JOHNSON, P. *Adidas' Futuristic Micropacer from 1984 Is Back in 2015* [online]. 2015, [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <https://sneakernews.com/2015/11/19/adidas-futuristic-micropacer-from-1984-is-back-in-2015/>.
- KNIGHT, P. *Shoe Dog*. 1. vyd. New York City: Scribner, 2016. ISBN 9781501135910.

KOTLER, P. & ARMSTRONG, G. *Marketing*. 6. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. ISBN 80-247-0513-3.

KOTLER, P. & KELLER, K. *Marketing Management*. 12. vyd. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 0-13-145757-8.

MATHEW, A. *Nike, Inc. Success Story* [online]. 2012, [cit. 2017-06-30]. Dostupné z: <https://successstory.com/companies/nike-inc>.

MERRIAM-WEBSTER. *Merriam-Webster: Definition of Retail* [online]. 2002, [cit. 2017-06-12]. Dostupné z: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/retail>.

MM. *Metody mystery průzkumu* [online]. 2015, [cit. 2017-07-23]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mystery-metody>.

MSG. *The 7 P's of Services Marketing* [online]. 2010, [cit. 2017-06-20]. Dostupné z: <http://www.managementstudyguide.com/seven-p-of-services-marketing.htm>.

NAZARIO, M. & ROACH, D. *Retail: Nike's Incredible Road to Becoming the World's Dominant Sneaker Retailer* [online]. 2015, [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/nike-history-timeline-2015-10>.

NIKE. *Nike News: The Evolution Of Visible Air* [online]. 2015, [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <http://news.nike.com/news/the-evolution-of-visible-air>.

NIKE. *Nike News: NIKE, Inc. Reports Fiscal 2016 Fourth Quarter and Full Year Results* [online]. 2016, [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <http://news.nike.com/news/nike-inc-reports-fiscal-2016-fourth-quarter-and-full-year-results>.

NIKE. *Nike obchody Česká republika: Najdi svou prodejnu Nike*. [Online]. 2017, [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: http://www.nike.com/cz/cs_cz/c/stores/czech-republic.

NIKE, 2017. *Number 3: We Are a Strong Portfolio of Brands* [online]. 2017, [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: http://media.corporate-ir.net/media_files/IROL/10/100529/nike-gs09/portfolio.html.

O'REILLY, L. *Advertising: 11 Things Hardly Anyone Knows about Nike* [online]. 2014, [cit. 2017-08-03]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/history-of-nike-facts-about-its-50th-anniversary-2014-11>.

- OZANIAN, M. *SportsMoney: The Forbes Fab 40: The World's Most Valuable Sports Brands 2014* [online]. 2014, [cit. 2017-08-04]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/mikeozanian/2014/10/07/the-forbes-fab-40-the-worlds-most-valuable-sports-brands-2014/#7e148f413885>.
- PARASURAMAN, A., BERRY, L. L. & ZEITHAML, V. A. *MSI Reports Working Paper Series: Ten Lessons for Improving Service Quality*. Vyd. 03-001, s. 61-82. Cambridge: Marketing Science Institute, 1993.
- PUMA. *This Is PUMA: History* [online]. 2017, [cit. 2017-08-10]. Dostupné z: <http://about.puma.com/en/this-is-puma/history>.
- SHOPIFY. *Business Encyclopedia: Retail* [online]. 2007, [cit. 2017-07-28]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/encyclopedia/retail>.
- SI. *NBA: LeBron James's Nike Deal May Be Worth More than \$1 Billion* [online]. 2016, [cit. 2017-07-17]. Dostupné z: <https://www.si.com/nba/2016/05/17/lebron-james-nike-deal-contract-one-billion>.
- SKIVER, K. *Is Kanye West Why adidas Is Gaining on Nike? Or Is It Stan Smith and Run-D.M.C?* [online]. 2017, [cit. 2017-07-23]. Dostupné z: <http://www.cbssports.com/general/news/is-kanye-west-why-adidas-is-gaining-on-nike-or-is-it-stan-smith-and-run-d-m-c/amp>.
- SMIT, B. *Sneaker Wars: The Enemy Brothers Who Founded adidas and Puma and the Family Feud That Forever Changed the Business of Sports*. 1 vyd. New York City: HarperCollins, 2009. ISBN 9780061246586.
- STARKA, M. *Naši lidé musí mít stejné vlastnosti jako plechovka Red Bullu, tvrdí jeho HR manažerka* [online]. 2017, [cit. 2017-06-21]. Dostupné z: <https://archiv.ihned.cz/c1-65734270-nasi-lide-musi-mit-stejne-vlastnosti-jako-plechovka-red-bullu-tvrdi-jeho-hr-manazerka>.
- STATISTA. *Number of Nike's Employees worldwide from 2009 to 2016* [online]. 2016, [cit. 2017-06-27]. Dostupné z: <https://www.statista.com/statistics/243199/number-of-employees-of-nike-worldwide/>.

ŠRÁMEK, M. *Marketingový výzkum hodnoty značky Nike*. Praha, 2015. 83 s. Bakalářská práce na UK FTVS. Vedoucí bakalářské práce Mgr. Josef Voráček, Ph.D.

TEACHER. *People - Marketing Mix: People as Part of the Marketing Mix* [online]. 2013, [cit. 2017-08-11]. Dostupné z: <http://www.marketingteacher.com/people-marketing-mix/>.

TEAMSWEAT. *Nike Sweatshops: Behind the Swoosh* [online]. 2011, [cit. 2017-06-09]. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=M5uYCWVfuPQ>.

THOMASSON, E. *Adidas' New CEO Is Making It His Mission to Go after Nike* [online]. 2016, [cit. 2017-06-15]. Dostupné z: <http://www.businessinsider.com/adidas-new-ceo-wants-to-close-the-gap-on-nike-2016-9>.

WARNETT, G. *The Daily: How Run-DMC Earned Their Adidas Stripes* [online]. 2016, [cit. 2017-07-23]. Dostupné z: <https://www.mrporter.com/daily/how-run-dmc-earned-their-adidas-stripes/939>.

ZAMAZALOVÁ, M., et al. *Marketing*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-115-4.

ZEITHAML, V., BITNER, M. & GREMLER, D. *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*. 5. vyd. McGraw-Hill/Irwin, 2008. ISBN-13: 978-0073380933.

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK

- Obrázek 1: Marketingový mix 7P
- Obrázek 2: Rozšíření modelu marketingového mixu 4P na 7P
- Obrázek 3: Dodavatelsko-odběratelské vztahy přímé distribuční cesty
- Obrázek 4: Dodavatelsko-odběratelské vztahy nepřímé distribuční cesty
- Obrázek 5: Obchodní metody využívané při prodeji spotřebního zboží a průmyslových výrobků
- Obrázek 6: Maloobchodní mix
- Obrázek 7: Následky špatných zkušeností zákazníků
- Obrázek 8: Hodnocení různých typů produktu
- Obrázek 9: Model kvality služby
-

- Graf 1: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas a Nike
- Graf 2: Umístění a vnější vzhled prodejen adidas a Nike
- Graf 3: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách adidas a Nike
-

- Tabulka 1: Základní informace o prodejnách adidas
- Tabulka 2: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas
- Tabulka 3: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas (μ)
- Tabulka 4: Dostupnost prodejen adidas
- Tabulka 5: Exteriér (výloha) prodejen adidas
- Tabulka 6: Exteriér (celkový vzhled) prodejen adidas
- Tabulka 7: Vstup do prodejen adidas
- Tabulka 8: Osobnost prodejců v prodejnách adidas
- Tabulka 9: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách adidas
- Tabulka 10: Nabídka zboží a zkoušení v prodejnách adidas
- Tabulka 11: Prodejní schopnosti a tah na branku v prodejnách adidas
- Tabulka 12: Závěr hovorů/návštěv prodejen adidas
- Tabulka 13: Základní informace o prodejnách Nike
- Tabulka 14: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen Nike
- Tabulka 15: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen Nike (μ)

- Tabulka 16: Dostupnost prodejen Nike
- Tabulka 17: Exteriér (výloha) prodejen Nike
- Tabulka 18: Exteriér (celkový vzhled) prodejen Nike
- Tabulka 19: Vstup do prodejen Nike
- Tabulka 20: Osobnost prodejců v prodejnách Nike
- Tabulka 21: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách Nike
- Tabulka 22: Nabídka zboží a zkoušení v prodejnách Nike
- Tabulka 23: Prodejní schopnosti a tah na branku v prodejnách Nike
- Tabulka 24: Závěr hovorů/návštěv prodejen Nike
- Tabulka 25: Základní informace o prodejnách adidas a Nike
- Tabulka 26: Emoce/Dojmy z návštěv prodejen adidas a Nike
- Tabulka 27: Dostupnost prodejen adidas a Nike
- Tabulka 28: Exteriér (výloha) prodejen adidas a Nike
- Tabulka 29: Exteriér (celkový vzhled) prodejen adidas a Nike
- Tabulka 30: Vstup do prodejen adidas a Nike
- Tabulka 31: Osobnost a znalost prodejců v prodejnách adidas a Nike
- Tabulka 32: Osobnost prodejců v prodejnách adidas a Nike
- Tabulka 33: Celkový dojem z prodejců v prodejnách adidas a Nike
- Tabulka 34: Nabídka zboží a zkoušení v prodejnách adidas a Nike
- Tabulka 35: Prodejní schopnosti a tah na branku v prodejnách adidas a Nike
- Tabulka 36: Závěr hovorů/návštěv v prodejnách adidas a Nike