

# **Zlepšení kvality poskytovaných služeb ve společnosti Levné knihy a.s.**

Bc. Monika Žaludová

---

Diplomová práce  
2019



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav managementu a marketingu  
akademický rok: 2018/2019

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

Jméno a příjmení: **Bc. Monika Žaludová**  
Osobní číslo: **M17560**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management a marketing**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Zlepšení kvality poskytovaných služeb ve společnosti Levné knihy a.s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

### I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních pramenů vymezte specifika marketingu obchodu s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb.
- Definujte podstatu mystery shoppingu jako nástroje hodnocení kvality obchodních služeb.

### II. Praktická část

- Zpracujte situační analýzu poskytování služeb ve společnosti Levné knihy a.s.
- Pomocí metody mystery shoppingu proveďte hodnocení kvality služeb ve vybraných prodejnách Levné knihy.
- Na základě výsledků mystery shoppingu navrhnete nástroje pro zlepšení kvality poskytovaných služeb v prodejnách Levné knihy.
- Zhodnoťte návrhy z hlediska jejich implementace do praxe.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**  
Rozsah příloh:  
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

AYERS, James B a Mary Ann ODEGAARD. Retail supply chain management. Second Edition. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor and Francis Group, 2018, 446 s. ISBN 978-1-4987-3914-6.  
BHATIA, Saurabh. Mystery Shopping. Mumbai: BecomeShakespeare.com, 2013, 105 s. ISBN 978-81-928166-3-0.  
BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ. Mystery shopping: prolegomena. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 2011, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.  
HAMMOND, Richard. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. 2. vyd. Praha: Grada, 2012, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.  
VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. Marketing služeb: efektivně a moderně. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 268 s. ISBN 978-80-247-5037-8.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu a marketingu  
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**  
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.  
*děkan*

doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 4. 2019

Jméno a příjmení: Monika Žaludová

.....

podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce se zaměřuje na zlepšení kvality poskytovaných služeb ve společnosti Levné knihy a.s. V rámci řešení byla použita metoda mystery shoppingu ve vybraných pěti prodejnách společnosti. Na základě analýzy postavení společnosti na trhu a analýzy výsledků mystery shoppingu byla navržena konkrétní opatření ke zlepšení kvality poskytovaných služeb. Výsledky této práce umožňují společnosti Levné knihy a.s., po realizaci doporučených návrhů, upevnit své postavení na trhu a dosáhnout vyšší míry spokojenosti svých zákazníků.

Klíčová slova:

Marketing obchodu, kvalita služeb, marketingový výzkum, mystery shopping.

## **ABSTRACT**

The thesis focuses on improving the quality of services provided by Levné knihy a.s. Mystery shopping method was used in five selected stores of the company. Based on the analysis of the company's market position and the analysis of mystery shopping results, concrete measures have been proposed to improve the quality of provided services. The results in this thesis will allow Levné knihy a.s. to consolidate their market position and achieve a higher level of customer satisfaction.

Keywords:

Business marketing, quality of service, marketing research, mystery shopping.

Děkuji vedoucí práce doc. Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné vedení, užitečné připomínky a čas, který mi věnovala. Dále děkuji mé rodině, příteli a kamarádům za podporu při studiu a tvorbě této práce.

.

## OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>6</b>
<b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE</b> .....	<b>7</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>8</b>
<b>1 SLUŽBY A JEJICH KVALITA</b> .....	<b>9</b>
1.1 METODY A TECHNIKY HODNOCENÍ KVALITY SLUŽEB .....	10
<b>2 MARKETING OBCHODNÍCH SLUŽEB</b> .....	<b>12</b>
<b>3 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ</b> .....	<b>14</b>
3.1 ROZHODOVACÍ NÁKUPNÍ PROCES .....	14
3.2 MODEL Y SPOTŘEBNÍHO CHOVÁNÍ.....	16
3.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ .....	17
3.3.1 Kulturní faktory.....	17
3.3.2 Společenské faktory .....	18
3.3.3 Osobní faktory.....	18
3.3.4 Psychologické faktory .....	19
3.3.5 Situační faktory .....	19
<b>4 MERCHANDISING</b> .....	<b>20</b>
4.1 PREZENTACE ZBOŽÍ V PRODEJNÁCH.....	20
4.2 PODPORA PRODEJE A POP/POS.....	21
4.3 NÁKUPNÍ PROSTŘEDÍ A ATMOSFÉRA .....	22
4.3.1 Vnější prostředí .....	23
4.3.2 Vnitřní prostředí .....	26
<b>5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM</b> .....	<b>31</b>
5.1 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU.....	31
5.1.1 Definování problému a cílů.....	31
5.1.2 Plán výzkumu.....	31
5.1.3 Sběr informací a metody výzkumu .....	32
5.1.4 Analýza dat.....	32
5.1.5 Prezentace výsledků .....	32
<b>6 MYSTERY SHOPPING</b> .....	<b>33</b>
6.1 TYPY MYSTERY SHOPPINGU.....	34
6.2 ETICKÝ KODEX A ZÁSADY V MYSTERY SHOPPINGU .....	35
6.2.1 Etický kodex ICC/ESOMAR .....	35
6.2.2 Etické kodexy MSPA .....	35
6.2.3 Základní zásady (SIMAR) .....	36
<b>7 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI</b> .....	<b>38</b>
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>39</b>
<b>8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LEVNÉ KNIHY A.S.</b> .....	<b>40</b>
<b>9 ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU</b> .....	<b>42</b>
9.1 KNIŽNÍ VELKOOBCHOD .....	43
9.2 KNIŽNÍ MALOOBCHOD .....	44
<b>10 MYSTERY SHOPPING VYBRANÝCH PRODEJEN</b> .....	<b>50</b>

10.1	SCÉNÁŘ MYSTERY SHOPPINGU .....	50
10.2	STANOVENÍ HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ METODOU MYSTERY SHOPPING .....	50
10.2.1	Označení a exteriér prodejny .....	50
10.2.2	Interiér prodejny .....	51
10.2.3	Personál .....	51
10.2.4	Nabídka .....	51
10.2.5	Řešení problému.....	51
10.2.6	U pokladny .....	51
10.2.7	Celkový dojem .....	52
10.3	KONTROLNÍ LIST HODNOTÍCÍCH KRITÉRIÍ .....	52
10.4	VÝBĚR ZKOUMANÝCH PRODEJEN .....	55
<b>11</b>	<b>PRŮBĚH MYSTERY SHOPPINGU V JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÁCH .....</b>	<b>56</b>
11.1	PRODEJNA BRNO – DORNYCH .....	56
11.2	PRODEJNA BRNO – MASARYKOVA ULICE .....	56
11.3	PRODEJNA OLOMOUC – HORNÍ NÁMĚSTÍ.....	57
11.4	PRODEJNA OLOMOUC – LEGIONÁŘSKÁ ULICE .....	57
11.5	PRODEJNA ZLÍN – OC ČEPKOV.....	58
<b>12</b>	<b>ANALÝZA VÝSLEDKŮ MYSTERY SHOPPINGU .....</b>	<b>59</b>
12.1	KOMENTÁŘ K VÝSLEDKŮM.....	61
<b>13</b>	<b>SWOT ANALÝZA .....</b>	<b>63</b>
13.1	SILNÉ STRÁNKY (STRENGTHS) .....	63
13.2	SLABÉ STRÁNKY (WEAKNESSES) .....	63
13.3	PŘÍLEŽITOSTI (OPPORTUNITIES) .....	63
13.4	HROZBY (THREATS) .....	64
13.5	MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY .....	64
13.6	IFE MATICE .....	66
13.7	EFE MATICE .....	67
13.8	MATICE IE .....	68
<b>14</b>	<b>SHRNUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI .....</b>	<b>69</b>
<b>15</b>	<b>NÁVRHOVÁ ČÁST .....</b>	<b>70</b>
15.1	SCHÉMA NAVRŽENÉ STRATEGIE .....	70
15.2	FORMULACE STRATEGICKÉ VIZE SPOLEČNOSTI.....	70
15.3	STANOVENÍ STRATEGICKÝCH CÍLŮ .....	71
15.4	OPATŘENÍ K DOSAŽENÍ STRATEGICKÉHO CÍLE .....	71
15.5	AKČNÍ PLÁNY .....	71
15.6	KONTROLA IMPLEMENTACE NÁVRHŮ .....	91
15.7	PŘÍNOSY PROJEKTU .....	96
15.8	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU.....	96
15.9	RIZIKOVÁ ANALÝZA PROJEKTU .....	99
15.10	CELKOVÉ NÁKLADY NA PROJEKT .....	101
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>103</b>	
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>106</b>	



<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>113</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>114</b>
<b>PŘÍLOHA P I: ZÁSADY CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVIŠTI .....</b>	<b>115</b>

## ÚVOD

Český knižní trh zaznamenává meziroční nárůst včetně audioknih a e-knih, oproti tomu výrazně klesá celkový počet vydaných titulů. Roste podíl velkých knihkupeckých řetězců a internetových prodejců, což má negativní dopad na nezávislé knihkupce. Podíl čtenářů v Česku mírně roste.

Společnost Levné knihy a.s. je v České republice zastoupena 60 prodejny, s výbornou dostupností, ležícími zejména v krajských a větších městech. V těchto prodejnách si lze vybrat z knih všech žánrů včetně knih v anglickém jazyce, CD, DVD, hraček, školních a kancelářských potřeb a doplňků do domácnosti. Mimo to společnost vydává ve svém nakladatelství českou i světovou literaturu a skvosty světové kinematografie. Díky rozsáhlé síti prodejen a nízkým cenám zboží je společnost dobře dostupná široké veřejnosti.

Získat nového zákazníka je několikanásobně dražší a obtížnější než si udržet toho stávajícího. Podmínkou věrnosti zákazníků je poskytování kvalitních služeb a zboží za adekvátní cenu ideálně s jistou konkurenční výhodou.

Tato práce je zaměřena na hodnocení kvality poskytovaných služeb, úrovně merchandisingu a obsluhy ve vybraných prodejnách společnosti z pohledu zákazníka. Na základě dohody s vedením společnosti bude hodnoceno celkem 5 prodejen, které budou sloužit jako vzorek pro hodnocení kvality poskytovaných služeb v dané společnosti. K tomu bude využita výzkumná metoda mystery shopping, která je zaměřena na hodnocení kritérií významných pro efektivní prodejní proces.

Na základě výsledků mystery shoppingu a analýzy postavení společnosti na trhu bude sestavena SWOT analýza včetně jejího matematického modelu. V návaznosti na provedené analýzy budou navrženy nástroje pro zlepšení kvality poskytovaných služeb společnosti, které budou na závěr zhodnoceny z hlediska jejich implementace do praxe.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem práce je navrhnout opatření ke zlepšení kvality poskytovaných služeb v prodejnách společnosti Levné knihy a.s. Nejprve bude proveden průzkum literárních zdrojů a budou uvedeny teoretické poznatky zejména z oblasti marketingu obchodu s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb. Pro tuto literární rešerši budou využity jak české, tak zahraniční zdroje literatury.

Poznatky z teoretické části budou uplatněny při zpracování praktické části, která si klade za cíl zhodnotit postavení společnosti Levné knihy a.s. na trhu a zhodnotit stávající kvalitu poskytovaných služeb. K hodnocení prodejního procesu bude využita výzkumná metoda mystery shopping, která bude realizována na vzorku pěti vybraných prodejen společnosti. Ty budou sloužit jako vzorek pro hodnocení kvality poskytovaných služeb v ostatních prodejnách společnosti. Půjde o prodejny Brno – Dornych, Brno – Masarykova ulice, Olomouc – Horní náměstí, Olomouc – Legionářská ulice a Zlín – OC Čepkov. V každé z vybraných prodejen bude utajený nákup realizován pouze jednou a to vždy v pracovní den v 13–15 hodin. Hodnoceno bude označení a exteriér prodejny, atmosféra interiéru, práce personálů, nabídka, schopnost personálu řešit zákazníkům problém, práce pokladní a celkový dojem z návštěvy prodejny.

K analýze postavení společnosti na trhu budou využita také sekundární data zejména ze Zprávy o českém knižním trhu 2017/2018. Společnost následně bude podrobena SWOT analýze s využitím matice hodnocení faktorů vnějšího a vnitřního prostředí a matematickému modelu SWOT analýzy.

Na základě výše uvedených analýz budou v projektové části definovány strategické vize, strategické cíle, opatření k dosažení strategických cílů a akční plány společnosti zaměřené na naplnění hlavního cíle diplomové práce. Akční plány budou použity pro vypracování návrhů na zlepšení, které v závěru budou zhodnoceny z hlediska jejich implementace do praxe, tzn. podrobena časové a rizikové analýze a zhodnocena bude také finanční náročnost těchto návrhů.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 SLUŽBY A JEJICH KVALITA

Vašítková (2008, s. 13) definuje službu jako činnost či výhodu, kterou nabízí jedna strana druhé straně, je v podstatě nehmotná a jejím výsledkem není vlastnictví. Produkce služby se může, ale nemusí pojit s hmotným produktem. Horovitz (1994, s. 17) považuje služby za souhrn příslibů, které zákazník očekává od výrobků či základní služby jako funkci ceny, image, a existující pověsti. Payne (1996, s. 14) uvádí následující definici: „*Služba je činnost, která v sobě má určitý prvek nehmotnosti a vyžaduje určitou interakci se zákazníkem nebo s jeho majetkem. Výsledkem služby není převod vlastnictví. Služba může vést ke změně podmínek a její produkce může či nemusí být úzce spojena s fyzickým produktem.*“

Dále uvádí čtyři základní vlastnosti služeb:

- **Nehmatatelnost** – Služby jsou do jisté míry nehmotné a abstraktní.
- **Proměnlivost** – Služby nejsou standardní a jsou vysoce proměnlivé.
- **Nedělitelnost** – Výroba a spotřeba služeb probíhá současně a za přítomnosti zákazníka.
- **Pomíjivost** – Služby není možné skladovat.

Tento výčet vlastností služeb však není vyčerpávající a některé tyto vlastnosti splňuje i řada průmyslových výrobků (Payne, 1996, s. 15).

Služba jako produkt se dělí na klíčový a periferní produkt. Klíčový produkt představuje samotné jádro služby a je hlavní příčinou koupě služby. Periferním produktem je nadhodnota poskytovaná spolu s hlavní službou. Jde o tzv. doplňkové služby jako poradenství, péče o zákazníky, přebírání objednávek apod. Z toho vyplývá, že bez periferních produktů by byly poskytované služby v podstatě homogenní. Doplňkové služby vytváří prostor pro konkurenční boj o zákazníky (Janečková a Vašítková, 2000, str. 93).

Mateides (2002, str. 264) vysvětluje kvalitu jako „*soubor vlastností a znaků produktu, které se podílejí na schopnosti plnit požadavky*“. Podle Payne (1996, s. 233) kvalita služeb vyjadřuje schopnost podniku uspokojit či překonat očekávání zákazníků. Definuje dvě základní složky kvality, a to technickou a funkční. Technická kvalita je výsledkem výrobního procesu služby. Funkční kvalita je výsledkem interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služby. Tyto složky kvality popisuje i Vašítková (2008, s. 196).

Horovitz (1994, s. 66) zdůrazňuje potřebu „prodání“ kvality služby nejdříve svým zaměstnancům, neboť skeptický zaměstnanec není schopen zákazníka přesvědčit o koupi.

## 1.1 Metody a techniky hodnocení kvality služeb

Payne (1996, s. 224) dle Berry et al. (1988, s. 37) a Vašítková (2008, s. 197) definují nej-důležitější aspekty ovlivňující kvalitu služeb:

- **Hmatatelné aspekty** – vybavení, vzhled personálu, úprava komunikačních materi-álů a písemností, fyzické objekty
- **Spolehlivost** – schopnost dodání služby přesně a spolehlivě
- **Vnímavost** – ochota a vstřícnost poskytnout zákazníkům pomoc či promptní službu
- **Jistota** – zdvořilé vystupování, znalosti a dovednosti zaměstnanců, schopnost vzbudit důvěru a přesvědčení
- **Empatie, pochopení** – individuální péče o zákazníky, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace

Existuje několik metod a technik hodnocení kvality. Patří k nim:

**Průzkumy kvality služeb** – nejčastější formou **běžných metod primárního výzkumu** je ústní, telefonické či písemné dotazování. Je vhodné provádět i srovnávací šetření s konkurenční firmou. Dále se k hodnocení používají i **stálé zákaznické panely**, kde se pravidelně, na podnět společnosti poskytující službu, schází skupina častých zákazníků a sdílí své názory na kvalitu služby. Profesionální služby s vysokým zákaznickým kontaktem používají studie **vnímání hodnoty zákazníkem** kombinující kvalitativní a kvantitativní metody výzkumu. Menší společnosti využívají **analýzu stížností** (Vašítková, 2008, str. 198).

### Metoda SERVQUAL (Service Quality)

Jde o nejlépe propracovanou metodu hodnocení kvality služeb umožňující hodnotit různé prvky kvality. Vychází z těchto dvou základních pohledů (Vašítková, 2008, s. 198):

- Kvalita představuje souhrn vlastností, které se dle svého významu liší pro různé druhy služeb.
- Kvalita, již lze po stanovení základních vlastností služby částečně hodnotit dle spokojenosti zákazníků. Určuje se jako rozdíl mezi zákaznickým očekáváním a jeho zkušeností s poskytnutím dané služby, respektive s tím, jak ji zákazník vnímá.

Před poskytnutím služby je zákazník dotázán, aby na příslušné škále např. od 1 do 10 uvedl, jakou úroveň vlastností služby očekává. Poté uvede, na jaké úrovni mu služba byla skutečně poskytnuta. Výsledkem mohou být tyto situace:

1. Zákazníkovo očekávání se shoduje s kvalitou poskytnuté služby
2. Zákazníkovo očekávání bylo vyšší než poskytnutá kvalita
3. Poskytnutá služba převýšila zákazníkovo očekávání (Vašítková, 2008, s. 198–199)

**Technika kritických případů (CIT)** – slouží k definování vzniku zdroje uspokojení či neuspokojení zákazníků. Je založena na shromažďování rozhovorů se zákazníky, kteří popisují situace při službě, které jim utkvěly v paměti. V dalších krocích je provedena analýza těchto situací a vyhodnocení za pomoci statistických metod (Mateides, 2002, str. 290, Vašítková, 2008, str. 199).

### **Mystery shopping**

Výzkum kvality poskytované služby probíhá prostřednictvím fiktivního kupujícího, který hodnotí chování a odbornost prodávajících, materiální prvky, průběh poskytovaných služeb apod. (Vašítková, 2008, s. 200). Podrobněji je tato metoda popsána v 6. kapitole této práce.

### **Audit**

Představuje systematický, nezávislý a dokumentovaný proces testování nezávislými interními nebo externími specialisty s cílem prověřit shodu se stanovenými požadavky (Mateides, 2002, str. 298). Nevýhodou je skutečnost, že na něm není zainteresovaná „veřejnost“ (Vašítková, 2008, s. 201).

## 2 MARKETING OBCHODNÍCH SLUŽEB

Obchod představuje souhrn obchodních činností, které zahrnují nákup, prodej a doprovodné služby. Je mezičlánkem mezi výrobou a spotřebitelem (Lešingrová, 2006, s. 29).

Pražská a Jindra (1998, s. 26) popisují funkce obchodu, kterými jsou přeměna výrobního sortimentu na sortiment obchodní, překonání rozdílu mezi místem výroby a prodeje, času výroby a prodeje, zajišťování kvantity a kvality prodáváného zboží, iniciativní ovlivňování výroby a poptávky, zajišťování zásobovacích cest a včasných úhrad dodavatelům.

Podle druhu činnosti se obchod dělí na velkoobchod a maloobchod. Velkoobchod zahrnuje veškeré činnosti spojené s prodejem výrobků a služeb těm, kteří je potřebují k obchodním účelům, či těm, kteří je dále prodávají. Maloobchod (neboli retailing) zahrnuje veškeré aktivity spojené s prodejem zboží a služeb konečnému spotřebiteli k osobním, neobchodním účelům (Lešingrová, 2006, s. 30-34). Maloobchod prodává zboží či služby k uspokojení potřeb či přání zákazníků či jejich domácností (Burstinger, 1991, s. 17). K dosažení úspěchu v prostředí maloobchodu, posuzovaného dle ziskovosti, je třeba mít správný produkt na správném místě ve správný čas, spokojené zákazníky a spolupracovat s klíčovými partnery dodavatelského řetězce (Ayers, 2018, s. 17). Mezi funkce maloobchodu patří: nákup zboží k jeho prodeji spotřebitelům, prodej zboží a jeho podpora prodeje, přeprava zboží, převzetí podnikatelského rizika, finanční operace, sběr informací pro rozhodovací proces, poskytování informací zákazníkům (Burstinger, 1991, s. 17), (Lešingrová, 2006, s. 35).

Formy komunikačního mixu v maloobchodní činnosti jsou v podstatě stejné jako u výrobce. Odlišná je však důležitost a míra využívání jeho jednotlivých složek. Zatímco s výrobcem přijde zákazník do styku jen málokdy, s maloobchodní jednotkou přichází do styku při svých nákupech běžně. Z toho vyplývá, že nejdůležitějšími prostředky komunikačního mixu jsou ty, které se přímo pojí se samotným místem prodeje. Jsou jimi podpora prodeje a osobní prodej (Boučková et al. 2003, s. 340).

Podpora prodeje (sales promotion) zahrnuje ochutnávky, názorné ukázky vlastností výrobku, vzorky zboží na vyzkoušení, zvýhodněné nabídky, spotřebitelské soutěže, věrnostní programy, pomůcky v místě prodeje (tzv. POS resp. POP prostředky) a merchandising. Veškeré aktivity na podporu prodeje realizované v maloobchodních jednotkách jsou označovány za in-store komunikaci (Boučková et al. 2003, s. 340).



**Ochutnávky** jsou nejčastěji organizovány pro rychloobrátkové zboží (potravinářské výrobky, alkoholické i nealkoholické nápoje). **Demonstrace** má za cíl vyzdvihnout účinek konkrétního výrobku (zejména drogistické zboží a kosmetika). V maloobchodní jednotce je umístěn stánek s propagovanými produkty a dalším materiálem. Vyškolení promotéři oslovují zákazníky a ochutnávkou a vhodnou argumentací se je snaží přesvědčit ke koupi propagovaného produktu. **Vzorky zboží na vyzkoušení** (sampling) lze charakterizovat jako bezplatné rozdávaní či prodej vzorků za symbolickou cenu konečnému spotřebiteli, aby si mohl vyzkoušet jejich skutečnou účinnost, aniž by musel výrobek zakoupit v běžném prodejním balení. **Speciální akce** spočívají ve sbírání kupónů zákazníky s cílem uplatnit slevu při dalším nákupu a motivačních hrách (kolo štěstí, ruleta, trhací losy, stírací losy), motivační systém např. 2+1, klasický motivační systém spojující nákup určitého počtu produktů s dárkovým předmětem či motivační systém prostřednictvím slevy. **Sportřebitelské soutěže** se dle zákona dělí na loterijní a neloterijní. Podmínkou loterijní soutěže je zakoupení výrobku. O výhře rozhoduje náhoda (losování, náhodný výběr) a podléhá povolení ministerstva financí, které je spojeno s poplatkem ve výši 6–20 % z hodnoty ceny dané loterie, což zvyšuje náklady na organizaci těchto soutěží. Neloterijní soutěže jsou ty, kde podmínkou účasti není koupě výrobku a výhra není dána náhodným výběrem ani losováním. **Věrnostní programy** jsou založeny na výhodách pro spotřebitele v případě dlouhodobé spotřeby. Věrní a loajální zákazníci jsou základem pro úspěšné působení firmy na trhu. Pomůcky v místě prodeje (tzv. POS resp. POP prostředky) jsou materiály umístěny na prodejních plochách u daného výrobku v místě prodeje či předměty umístěné přímo na prodáváných výrobcích. Viz podkapitola 4.2. **Merchandising** využívá poznatků o chování spotřebitelů s cílem ovlivnit zákazníka a přimět ho k nákupu (Bárta 2009, s. 202–220). Blíže je tento pojem vysvětlen a rozpracován v kapitole 4.

Osobní prodej (přímý prodej) představuje dvoustrannou komunikaci tzv. „tváří v tvář“, která zahrnuje veškeré formy prodeje probíhající na základě osobních kontaktů. Jeho úlohou je pěstování obchodních vztahů se zákazníky s cílem prodat výrobek či službu a vytvářet dlouhodobě pozitivní vztahy (Bárta et al., 2009, s. 194).

Dalšími marketingovými nástroji uplatňovanými v retailingu jsou dle Bárty et al. (2009, s. 6) ještě reklama (televizní, rozhlasová, tisková, venkovní, či reklama v kině), public relations, sponzoring a online komunikace.

### 3 NÁKUPNÍ CHOVÁNÍ

Zákazník je klíčovým prvkem obchodu. Informace o tom, kdo, kdy, kolik a jakým způsobem nakupuje, včetně motivů vedoucích k nákupu konkrétního zboží, jsou cílem pro management, vlastníky i marketingové odborníky. Vlastní chování je však jen jednou částí chování zákazníka, protože jeho chování je ve značné míře ovlivněno prostředím, ve kterém žije, psychologickými rysy, zájmy, chováním a povoláním. Představuje způsob, jakým spotřebitelé nakupují výrobky a služby pro svou vlastní spotřebu (Mulačová a Mulač, 2013, s. 225).

Představuje chování spojené s hledáním, nakupováním, užíváním, hodnocením a nakládáním s výrobky a službami, které by mělo vést k uspokojení přání či potřeb spotřebitele. Zabývá se vynakládáním času, peněz a úsilí při rozhodování jednotlivců. Nákupní chování ovlivňuje poptávku, která ovlivňuje zaměstnanost, úspěch některých odvětví a zánik jiných. Aby byli prodejci na trhu úspěšní, musí spotřebitele dobře znát. Musí vědět, jaká mají přání, jak uvažují, jak tráví volný čas, co je ovlivňuje atp. Díky pozorování nákupního chování mohou prodejci snáze předvídat reakce spotřebitelů na reklamu či jiné propagační nástroje a umožňuje jim to lépe chápat způsob jejich nákupního rozhodování (Schiffman a Kanuk, 2004, s. 14).

#### 3.1 Rozhodovací nákupní proces

Různí autoři mají odlišné názory na způsob rozdělení rozhodovacího nákupního procesu na jednotlivé fáze, kroky. Pro srovnání jsou zde uvedeny čtyřfázový, pětifázový a šestifázový proces nákupního rozhodování.

Jesenský (2018, s. 128) popisuje čtyřfázový koncept procesu nákupu, který je na obecné úrovni, bez ohledu na produktové kategorie, stejný. Zákazník, který vstoupí do určité sekce, se nejdříve v rychlosti rozhlédne, aby našel, co hledá. K lepší orientaci mu slouží navigační systém prodejny. V dané oblasti začne hodnotit i ostatní okolní výrobky. Významnou roli zde hraje design obalu a POP média. Po uchopení produktu jsou podstatné informace na obalu. Toto je pouze obecný postup, takže kteroukoliv z fází lze přeskočit a produkt rovnou vložit do nákupního košíku. Stále však platí čtyři základní kroky procesu, kterými jsou: zaznamenání (všimnutí si), vyhodnocení, výběr a koupě.

Nákupní rozhodovací proces rozdělují do pěti fází např. Jesenský (2018, s. 128 dle Engel a kol. 1968), Kotler a Keller (2007, s. 229) a Kenneth E. Clow a Donald Baack (2008, s. 59).

První fází je rozpoznání problému, přání či potřeby na základě vnitřních a vnějších faktorů. Po získání dostatečného počtu relevantních informací potřebných k rozhodnutí postupuje kupující k hodnocení alternativ. Poté, co se kupující rozhodne pro některý z produktů, dochází k jeho koupi. Kotler a Keller (2007 s. 235) dělí fázi realizace nákupního úmyslu do pěti dílčích rozhodnutí o značce, dealerovi, množství, načasování a platební metodě, kterými může spotřebitel procházet. Posledním krokem je ponákní chování, kdy spotřebitel během užívání pořízeného produktu porovnává hodnotu, kterou mu produkt přinesl s původním očekáváním. Na spokojenosti zákazníka závisí, zda se bude nákup v budoucnu opakovat a zda o něm zákazník bude před ostatními mluvit příznivě, či nepříznivě.

Kenneth E. Clow a Donald Baack (2008, s. 59) zmiňují, že každý krok tohoto procesu je důležitý, nicméně detailně se zabývají jen vyhledáváním informací o produktech a jejich vyhodnocováním. Těm věnují větší pozornost proto, že přímo souvisí s tvorbou kvalitního programu integrované marketingové komunikace.

Zamazalová (2009, s. 85, 89) popisuje kupní rozhodovací proces v šesti fázích, přičemž pětifázový model doplnila o fázi odkládání výrobku. V případě, že se spotřebitel rozhodne, že daný produkt již nebude využívat, může s ním naložit několika způsoby. Existuje například možnost zvýhodněného nákupu nového produktu při odkoupení starého, odloženého, nebo ekologickou likvidací. To firmě umožní znovu navázat kontakt se zákazníkem. Takto popsaný kupní rozhodovací proces nazývá pravým, komplexním kupním rozhodováním. Dodává, že obvykle probíhá u zboží dlouhodobé spotřeby, které se vyznačuje vyšší cenou pořízení a jeho frekvence nákupu je nižší. Při rozhodování o nákupu tohoto zboží je spotřebitel více racionální a pečlivě zvažuje dopady svého rozhodnutí.

I když na sebe všechny výše uvedené fáze procesu plynule navazují, nemusí nákupní rozhodování provázet všechny. Spotřebitelé mohou jejich pořadí měnit, některé lze sloučit, jiné mohou být vynechány. Je potřeba si uvědomit, že každý člověk je osobnost s individuálními vlastnostmi, názory, postoji a potřebami. Záleží rovněž i na tom, co nakupujeme a o jaký druh nákupu se jedná. Zda jde o první, či opakovaný nákup. V souvislosti s nákupním rozhodováním lze charakterizovat čtyři druhy nákupu.

Prvním z nich je **extenzivní nákup**, kdy kupující ještě není zcela rozhodnut o nákupu. Aktivně vyhledává informace, které by mu usnadnily rozhodování. Většinou jde o nákup dražšího zboží, jako je např. automobil. Dalším typem je **impulzivní nákup**, kde argumenty nehrají významnou roli. Jde většinou o nákup menších produktů, které se z pohledu spo-

třebitele příliš neliší a o kterých nemusí dlouho přemýšlet. Jde například o nákup zmrzliny v horkém letním dni či popcornu v kině. Pro **limitovaný nákup** je typické, že nakupované zboží či značku spotřebitel nezná. Při nákupu tak vychází z obecných zkušeností či domněnky, že „čím je výrobek dražší, tím bude lepší“. Může jít například o nákup baterie. Dalším rozhodovacím kritériem může být šetrnost k životnímu prostředí, kde jsou rozhodující ekologické či „morální“ aspekty vyzdvihované zejména reklamou. Posledním typem je **zvyklostní nákup**. V tomto případě spotřebitel nakupuje to, co obvykle. Jde o návykové chování, u kterého nedochází k rozhodování. Typický je zejména u nákupu potravin a tabákových výrobků. V některých případech jde o nákup výrobků oblíbené značky, kde hraje významnou roli loajalita (Boček et al., 2009, s. 46).

### 3.2 Modely spotřebního chování

Teorie spotřebního chování rozlišuje základní přístupy. Mulačová a Mulač (2013, s. 226) vysvětlují chování jednotlivců či domácností pomocí čtyř modelů. Prvním z nich je **model racionální**, ve kterém je na spotřebitele nahlíženo jako na racionálně uvažující osobnost, která se chová na základě zásad ekonomické efektivity. Zvažuje například vztah mezi cenami a příjmem. Spotřebitel v těchto modelech kalkuluje bez vlivu emocí, osobních, společenských a ostatních vlivů. Dále Koudelka (2006, s. 6) dodává, že tento model vychází z předpokladu plné informovanosti spotřebitele o veškerých parametrech všech variant. Spotřebitel je schopen si vytvořit algoritmus rozhodování, který vědomě dodržuje.

**Psychologický model** vysvětluje chování spotřebitele jako výsledek psychických faktorů. Tyto modely vychází z behaviorálního a psychoanalytického přístupu. Behaviorální přístup považuje vnitřní duševno člověka za nepoznané. Je založen na pozorování chování spotřebitele a jeho reakcí. Často se vychází z předpokladu, že chování je naučeno ve vazbě na jiné podněty. Psychoanalytický přístup k chování spotřebitele je založen na hlubších motivačních strukturách, na Freudově učení o vzájemném působení vědomí a podvědomí (Mulačová a Mulač, 2013, s. 226). Lidské jednání je z devíti desetin motivováno nevědomím, respektive předvědomím a příčiny chování zůstávají skryty. Pouze jedna desetina je uvědomována (Zamazalová, 2009, s. 71).

Třetím přístupem jsou **modely sociologické**, které se zakládají na sociálním prostředí a jeho působením na rozhodování spotřebitele, na vymezení různých sociálních rolí a na významnosti některých sociálních skupin. Tyto modely sledují vliv prostřední na spotřebi-

tele a jeho odraz v nákupním chování. Příkladem může být vliv módních trendů (Mulačová a Mulač, 2013, s. 226).

**Komplexní model** uvažuje o vzájemném působení různých vlivů a faktorů, které jsou provázané. Jsou většinou založeny na podrobném rozpracování predispozic a vlivů na základě modelu Podnět – Odezva, označovaný často jako model Podnět – Černá skříňka - Odezva nebo model Černé skříňky spotřebitele. Za černou skříňku je považovaná mysl spotřebitele, na kterou působí vlivy vnějšího prostředí a marketingové nástroje prodejce. V černé skříňce probíhají procesy, které spolu s predispozicemi jedince ovlivňují nákupní rozhodování (Mulačová a Mulač, 2013, s. 227). Černou skříňku včetně jednotlivých predispozic popisuje i Koudelka (2006, s. 7–11).

### 3.3 Faktory ovlivňující nákupní chování

Každý jedinec se vyznačuje specifickým chováním, které rovněž ovlivňuje jeho nákupní chování. Dle Mulačové a Mulače (2013, s. 225) má na chování a rozhodování spotřebitele významný vliv jeho prostředí, osobnostní a psychologické rysy, zájmy, povolání a rodinné poměry. Kotler a Keller (2007, s. 310) dělí tyto faktory na kulturní, společenské, osobní a psychologické. Ve své další knize pak tito autoři (Kotler a Keller, 2013, s. 209) rozšiřují tyto faktory ještě o faktory situační.

#### 3.3.1 Kulturní faktory

Kulturu lze definovat jako soubor přání, hodnot, postojů a chování, které jedinec přejímá nejen od rodiny, ale i školy, církve a dalších společenských institucí. Kultura má na chování spotřebitele významný vliv (Kotler a Keller, 2007, s. 311). S tím souhlasí rovněž Schiffman a Kanuk (2004, s. 404), kteří považují kulturu za silný faktor, který uspokojuje osobní, fyziologické a sociální potřeby napříč společnostmi. Dále Kotler a Keller (2007, s. 312) upozorňuje, že tato skupina faktorů kromě kultury zahrnuje ještě subkulturu a společenskou třídu. Subkulturu tvoří menší skupina lidí, která sdílí stejné hodnoty, zkušenosti a životní situace. Dle Mulačové a Mulače (2013, s. 229) se subkultura buduje na národnostních, rasových, náboženských, věkových, geografických, profesních a genderových základech. Společenské třídy pak popisují jako otevřené, poměrně trvalé skupiny sdílející stejné hodnoty, zájmy a chování. Příslušnost k těmto třídám se odvíjí od vzdělání, zaměstnání, příjmů a majetku. Vyznačuje se preferencí určité úrovně služeb, spotřebou vybraných produktů, vybavením domácností, lokalitou bydliště či způsobem trávení volného času.

### 3.3.2 Společenské faktory

Každý jedinec je součástí širšího sociálního prostředí, přichází do kontaktu s různými lidmi a je ovlivňován sociálními predispozicemi. Seskupení lidí může být náhodné, nebo mohou mít společný cíl, v takovém případě se hovoří o davu. Pro spotřební chování jsou však významnější menší sociální skupiny sdílející stejné hodnoty a udržující vzájemný kontakt. Členové těchto skupin jsou si vědomi příslušnosti ke skupině a odlišnosti od jiných skupin. Tyto skupiny lze dělit na primární a sekundární. V primárních skupinách existují mezi členy těsné vazby, důvěra a častý kontakt. Jde o rodinu, přátele, spolky, bratrstva. Sekundární skupiny se vyznačují neosobním, zprostředkovaným stykem a velkým počtem členů. Patří sem politické strany, sociální třídy, profesní či náboženské organizace. Skupiny lze též dělit na formální a neformální. Formální skupiny mají vymezenou strukturu a členství vyžaduje splnění vstupních požadavků. Jde např. o spolky, politické a profesní organizace. Neformální skupinu představuje rodina, přátelé a společenské třídy (Mulačová a Mulač, 2013, s. 231).

Významný přímý i nepřímý vliv na chování spotřebitele mají referenční skupiny, které slouží zejména jako zdroj informací. (Kotler a Keller, 2007, s. 314). Primární sociální skupinou je rodina. Zamazalová, (2009, s. 125) se zabývá spotřebním chováním v životních cyklech rodiny a rozdělením nákupních rolí mezi jednotlivými členy.

### 3.3.3 Osobní faktory

Osobnostní vlastnosti jako je věk, fáze života, zaměstnání, osobnost, sebepojetí, ekonomická situace a životní styl významně ovlivňují chování spotřebitele (Kotler a Keller, 2007, s. 319).

Věk i životní fáze spotřebitele mají vliv na strukturu potřeb a způsoby jejich uspokojení. S věkem souvisí míra životní zkušenosti, zdravotní stav, stádia cyklu rodiny a různé druhy aktivit. Výběr a nákup zboží je z velké míry ovlivněn zaměstnáním spotřebitele. Ekonomická situace ovlivňuje nákupní rozhodování a je dána velikostí příjmů, cenami statků, cenovou hladinou (Mulačová a Mulač, 2013, s. 233). Kotler a Keller (2007, s. 321–324) poměřuje životní styl charakteristikami, označovanými zkratkou AIO (Activities, Interest, Opinions). Osobnost jedince je dána fyzickými a psychickými vlastnostmi. Je dána mírou samostatnosti, společenskosti, přizpůsobivosti, dominance, svědomitosti, agresivity apod. Pro účely marketingu jsou často vytvářeny tzv. typové osobnosti. Sebepojetí vyjadřuje představu člověka o sobě samém.

### 3.3.4 Psychologické faktory

Z psychologických faktorů je dle Mulačová a Mulač (2013, s. 233) potřeba sledovat zejména motivaci, vnímání, učení a postoje, které ovlivňují reakce spotřebitelů. Základní motivační jednotkou lidského chování jsou potřeby, které se dělí na primární a sekundární a jsou přehledně znázorněny v Maslowově hierarchii potřeb. Odlišné reakce lidí na podněty jsou dány vnímáním a pozorností. Vnímání představuje proces výběru, třídění a interpretace daných informací. Zahrnuje jak vědomou tak nevědomou selekci a posílení či potlačení informací. Učení představuje získávání informací, přemýšlení a nabývání zkušeností. Postoje navazují na proces učení se a představují příznivé či nepříznivé vztahy k jednotlivým objektům. Předmětem postoje mohou být produkty, lidé, události a prožitky.

### 3.3.5 Situační faktory

Dle Zamazalové (2009, s. 97) lze některé z těchto faktorů ovlivnit a jiné nikoliv. Jako příklady situačních faktorů uvádí kondici spotřebitele, nedostatek času k nákupu, sezónnost, náladu, množství finančních prostředků, vyprodání produktu či dopravní zácpu. Tyto situace působí na chování i vnímání spotřebitele a mohou způsobit nepředvídatelné chování a rozhodování.

Turčínková et al. (2007, s. 15) k těmto faktorům ještě přidávají náročnost úkolu, denní dobu, společenské okolí, události v minulosti i budoucnosti, nečekané změny prostředí (změny v infrastruktuře a obchodních sítích).

Bártová et al. (2007, s. 100-101) dělí výše uvedené situační vlivy do těchto skupin: fyzické okolnosti, sociální okolnosti, časové okolnosti, druh úkolu, předchozí stavy a neočekávané změny prostředí.

Solomon (2002, s. 64) považuje za nejvýznamnější situační vlivy fyzické prostředí a časovou tíseň. Do fyzického prostředí patří interiér, osvětlení, hudba, vůně, teplota. Mezi faktory času řadí denní dobu, roční období a čas, který má zákazník na nákup.

## 4 MERCHANDISING

Díky merchandisingu vyjadřuje produkt svou osobitost, odlišuje se od konkurence, utváří nákupní atmosféru v prodejně, vzbuzuje zákaznickou pozornost a stimuluje poptávku. Jeho cílem je přilákat zákazníka do prodejny, zajistit, aby se cítil příjemně, zdržel se co nejdéle, nakoupil co nejvíce a svou návštěvu v budoucnu zopakoval. Pelsmacker et al. (2003, s. 426) považují merchandising za: „prezentaci zboží a značek a jejich uspořádání v regálech.“

Prostřednictvím merchandisingu lze do značné míry ovlivňovat a měnit chování zákazníků. Na rozdíl od tradičních forem marketingové komunikace, jakou je například reklama, působí merchandising na všechny lidské smysly (Posner, 2011, s. 158–160). Vysekalová (2011, s. 60) popisuje, že úlohou Merchandisingu je zajistit, aby se správné zboží nacházelo ve správný čas, na správném místě, za správnou cenu. Dle Juráškové et al. (2012, s. 134) umožňuje zvyšování prodeje prostřednictvím atraktivního uspořádání a stylingu vystavovaného zboží v prodejnách. Dle Porsnera (2011, s. 158–160) bývá většinou podporován dalšími komunikačními kanály a snaží se o zachování, udržení a podporu image společnosti. U řetězového typu prodejen by měl být ve všech prodejnách podobný či totožný.

### 4.1 Prezentace zboží v prodejnách

Ebster a Garaus (2011, s. 81) zmiňují, že kvůli velké nabídce různých produktů je rozhodování kupujících v dnešní době mnohem obtížnější, než tomu bylo v minulosti. Spotřebitelé jsou často nabídkou natolik přehlceni, že se nedokážou rozhodnout a odejdou raději bez nákupu. Tomu se však lze vyvarovat vhodným rozmístěním zboží.

Varley (2006, s. 188) popisuje, že rozmístění zboží je z velké míry určeno druhem zboží a jeho konečným využitím. Často je však zboží uspořádáno dle jeho vlastností, barvy, velikosti či cenové úrovně. Je potřeba jej umístit vždy dle nějaké logiky. Jako příklad uvádí obchod s elektronikou, kde je zboží umístěno podle technické složitosti.

Vhodné umístění zboží má za cíl poskytnout jasný a srozumitelný ucelený obraz celého obchodu tak, aby zákazníci snadno našli, co hledají. Způsob rozmístění je samozřejmě závislý na sortimentu obchodu. Obchody s textilem dělí své zboží dle značek, barev a vše vzestupně dle velikostí. U potravin je třeba brát v potaz datum spotřeby (Varley, 2006, s. 188).



Zamazalová (2009, s. 178) popisuje zásady umístování zboží vycházející z průzkumu o pohybu a chování spotřebitelů v obchodech. Tato studie dělí prodejnu na atraktivní a neatraktivní místa. Přičemž prodejce musí využít všechny. Do neatraktivních míst se umísťuje zboží, které si zákazníci plánují koupit (nezbytné zboží). Do atraktivních míst prodejci umísťují zboží s vysokou marží, nebo to, které potřebují doprodat. Často jde o zboží impulzivní koupě. Atraktivní zóna je u pokladen na hlavních trasách mezi regály a v čele uliček. Neatraktivními zónami jsou prostory u vstupu, ve slepých uličkách, v rozích prodejen a v dolních a horních částech regálů.

Bárta et al. (2009, s. 217) vyzdvihuje význam výšky umístění zboží v regálech. Pokud zákazník nemá preference vůči určité značce, je nejprodávanějším zboží umístěné ve výšce očí, tj. přibližně 1,5 metru.

Cimler et al. (2007, s. 235-236) popisují nejčastěji používané prezentační techniky. Těmi jsou vertikální, horizontální, otevřená, tematická prezentace, prezentace životního stylu, prezentace příbuzného zboží a prezentace v blocích.

## 4.2 Podpora prodeje a POP/POS

Zamazalová (2009, s. 203) definuje podporu prodeje jako jistou výhodu, která se spotřebiteli dostává se zakoupením daného produktu a která podněcuje zákazníka ke koupi. Podle Mullina (2010, s. 1) lze díky podpoře prodeje budovat dlouhodobé ziskové vztahy se zákazníky. Podpora prodeje stimuluje spotřebitelské vzrušení, reakce maloobchodů a odměny velkoobchodů. Podpora prodeje je podle Bočka et al. (2009, s. 23) realizována ve dvou formách: ve formě služeb a hmotných produktů (POP/POS materiály) a služeb na podporu prodeje (ochutnávky, věrnostní programy, soutěže). Přičemž obě tyto formy na sebe navazují. Bárta et al. (2009, s. 201) mezi aktivity na podporu prodeje řadí:

- in-store,
- ochutnávky a demonstrace,
- programy loajality,
- speciální akce,
- spotřebitelské soutěže.

Zamazalová (2009, s. 208) vysvětluje zkratky POP (Point Of Purchase) a POS (Point Of Sales) jako pojmy, které v podstatě vyjadřují totéž. POP představuje místo nákupu z pohledu zákazníka, POS představuje místo prodeje z pohledu obchodníka. Pod označe-

ním POP/POS materiály se skrývají veškeré polepy na stěnách i na zemi, stojany, označení regálů, displeje apod.

Dle Bočka (2009, s. 21) mají POP prostředky silný vliv na image značky a produktu, zároveň však informují i o postojích a filozofii firmy. Příkrylová a Jahodová (2010, s. 89) rovněž považují POP/POS materiály za účinný marketingový nástroj. A to zejména proto, že 30 % nákupu si zákazníci plánují předem, avšak zbývajících 70 % představuje neplánované nákupy, které lze pomocí POP/POS materiálů ovlivnit v místě prodeje.

Bárta et al. (2009, s. 220) považují za POP/POS souhrnně všechny materiály na prodejně, jejichž hlavním úkolem je informovat zákazníky a navést je k určitým výrobkům. Tyto materiály pak dělí na tiskové materiály (samolepky, letáky, plakáty), 3D materiály (nafukovací makety, dárkové předměty, světelné reklamy), sekundární umístění výrobků a merchandisingové doplňky.

Boček et al. (2009, s. 76) doporučuje při využití POP aplikací využívat digitální média jako informační kanál pro novinky či slevy. POP materiály by zákazníkům neměly překážet a měly by působit v emoční i informační rovině. Umístění POP by mělo vycházet z pohybu cílových skupin po prodejně a respektovat pravidlo „výšky očí“. Prodejci by si měli dát pozor na částečnou vyprodanost propagovaných výrobků. Dále doporučují využívat letáky dalšími přídatnými způsoby (vkládaná inzerce). Při přemístování zboží, které může negativně působit na zákazníka, doporučují tvořit navigační systém, který by mohl být zároveň prostředkem komerční komunikace. Dále radí digitální média využívat jako informační kanál pro novinky či slevy. Lépe využívat dekorací nad regály tak, aby poutaly pozornost, a ke zpříjemnění nákupu doporučují vytvářet speciální „emoční zóny“.

### **4.3 Nákupní prostředí a atmosféra**

Tvoří nehmotný prvek obchodního provozu. Bývá rozhodující při výběru oblíbené obchodní jednotky a ovlivňuje zákaznicko vnímání a hodnocení obchodní jednotky. Lze ji definovat jako soubor vlivů působících vědomě i nevědomě na zákaznickovy smysly během celého nákupního procesu. Nelze ji tvořit, hodnotit ani zkoumat jako celek. Je potřeba sledovat jednotlivé prvky. Na zákazníka však působí všechny prvky atmosféry současně (Mulačová a Mulač, 2013, s. 424). Tito autoři dále rozeznávají vnější a vnitřní prvky nákupní atmosféry, které se liší zejména svou funkcí v obchodní jednotce.

### 4.3.1 Vnější prostředí

Vytváří zákazníkům první dojem. Jeho hlavní úlohou je upoutat pozornost zákazníka a nalákat jej ke vstupu do prodejny. K rozhodnutí zda vstoupit, či nikoliv stačí zákazníkovi většinou pár vteřin. Mělo by být v souladu s interiérem. Vnější prostředí tvoří dle Mulačové a Mulače (2013, s. 423):

- Architektura prodejny
- Vstup
- Parkovací místa
- Označení a názvem
- Výloha

#### Architektura prodejny

Celkový vzhled stavby působí jako stimul již z velké vzdálenosti a láká zákazníka blíže, kde na něj mohou působit další stimuly. Dle architektury lze zdůraznit velikost prodejní plochy, nabízený sortiment a úroveň kvality a cen. Architektura prodejny by měla být v souladu s charakterem okolní zástavby a neměla by narušovat celkový ráz lokality (Mulačová a Mulač, 2013, s. 424).

Úkolem architektury je dle Varley (2006, s. 165) vysílat zprávy široké veřejnosti a upoutat pozornost spotřebitele, který by mohl mít zájem o produkty nabízené v této prodejní jednotce. Zákazník by měl být schopen dle určitých prvků rozpoznat, že jde o obchod, kam by chtěl jít nakoupit.

#### Tranzitní zóna

Jde o oblast kolem vstupu, která přivádí zákazníka do prodejny. Vhodně konstruované vstupy mají za cíl zpříjemnit zákazníkovi cestu, umožnit snadný vstup a usnadnit zákazníkovi orientaci v prostoru. Vstup do prodejny by neměl obsahovat žádné zábrany, jako jsou například schody či špatně otevíratelné dveře (Cimler et al., 2007, s. 230). Dle Hammonda (2005, s. 121) jde o prostor, ve kterém lze na zákazníka udělat dojem a ovlivnit ho v rozhodování zda jít, či nejít dovnitř prodejny. Pokud je prodejna prázdná, zákazník dál nepůjde ze strachu, že by byl středem pozornosti. Pokud je přeplněná a neuspořádaná, znesnadňuje zákazníkovi vstup a od návštěvy jej odrazuje. Underhill (2002, s. 163), odborník na chování lidí v prodejnách, zmiňuje tzv. „faktor kontaktů pozadí“. Podle kterého se lidé

neradi zdržují tam, kde se o ně otírají ostatní zákazníci. I když v tranzitní zóně to může představovat výhodu, neboť jsou lidé nuceni rychleji postupovat dovnitř.

Ebster a Garaus (2011, s. 60-62) vytvořili návod ke zpříjemnění vstupu. Dle něj musí být jasně a správně vyznačen vchod dovnitř obchodu. Vstupu by neměly bránit žádné bariéry. Ať už psychologické ve formě neprůhledných dveří, kdy zákazník neví, co může očekávat uvnitř, nebo fyzické bariéry například v podobě schodů, které zatěžují seniory, osoby se zdravotním postižením či zákazníky s kočárky. Dále doporučují používat vítací nápisy na vstupu jako například „Skrze tyto dveře procházejí nejkrásnější lidé na světě“, které vyvolávají v zákaznících pozitivní první dojem. Stejně tak potěší zprávy na výstupu „Šťastnou cestu domů.“ V neposlední řadě by měl zákazník mít přehled o celém obchodu již při vstupu. Autoři doporučují vyvarovat se regálům vysokým až po strop a nahradit je nižšími stoly a policemi pro lepší prezentaci zboží. Pokud do prodejny vede více vchodů, měly by být všechny považovány za hlavní, stejně významné, aby se zákazníci cítili stejně vítáni, bez ohledu na to, kterými dveřmi vstoupí.

### **Parkování**

Zákazníci si vybírají prodejny dle kapacity parkovacích míst, vzdálenosti parkoviště od vstupu do prodejny, bezpečnosti, ceně parkovného a orientaci na parkovišti. Parkování by pro zákazníka mělo být co nejpohodlnější. Dle Ebster a Garaus (2011, s. 54–55) by mělo vhodné parkoviště obsahovat speciální parkovací místa pro těhotné ženy, rodiny s dětmi a dle zákona i pro osoby se zdravotním postižením. Doporučují využívat varovná značení všude, kde je to možné. Například „rezervované místo – prosím nechte toto místo pro nastávající maminky.“ Parkoviště by mělo být osvětleno pro větší bezpečnost zákazníků. V neposlední řadě doporučují vyznačit uličky a parkovací zóny pro usnadnění nalezení zaparkovaného vozu.

### **Označení a nápisy**

Hlavním smyslem nápisů a označení prodejen je zejména identifikace obchodní jednotky. Informují kolemjdoucí o společnosti (název, logo) a o nabízeném sortimentu (potravin, lékárna, drogerie, apod.) Nápisy by měly být pravdivé a dobře viditelné, dokonce i ve tmě. Na zákazníka působí neustále (Cimler et al., 2007, s. 232). Varley (2006, s. 169) popisuje čtyři typy nápisů. První z nich slouží zákazníkům k nalezení hledaného zboží. Označují jednotlivé úseky. K označení doporučuje využít obrázky. Druhým typem jsou nápisy informující o organizační politice, jako například o možnosti vrácení zboží. Třetím typ nápi-

sů vede zákazníky přes zboží. Značí různé značky, ceny a další specifika. Čtvrtým typem jsou nápisy související s propagací, jako jsou plakáty, bannery a další POS materiály.

Všechny typy se dají používat v rozličných barvách, velikostech, fontech a designu. Mohou svítit, být osvětlené, či nikoliv. Mohou být statické i dynamické. V každém případě je však zapotřebí udržet rovnováhu mezi přehledností poskytovaných informací, aby prodejní prostředí nevypadalo nepřehledně a rušivě (Varley, 2006, s. 169). Prodejně je zapotřebí označit tak, aby byla již z dálky dobře viditelná. Je tedy potřebné využívat dobře čitelné nápisy, které je možné přečíst během několika vteřin. Pokud v názvu chybí písmena, nesvítí některé žárovky, či je jinak poškozen, je nezbytné jej odstranit (Hammond 2005, s. 124).

### **Výloha**

Dle Hammonda (2005, s. 168) má výloha tři základní úlohy. Má zákazníka zaujmout a prohloubit jeho zvědavost. Přičemž musí být možné ji „přečíst“ do pěti vteřin. Dále musí informovat o nabízeném zboží v obchodě, a to pomocí jednoduchých úderných sdělení. V neposlední řadě přináší inspiraci. Dle Mulačové a Mulače. (2013, s. 424) je velkou výhodou, že na kolemjdoucí působí 24 hodin denně. Do výlohy se většinou umísťuje zboží, které utváří celkovou představu o obchodu. Vystavují se produkty přinášející obchodníkovi větší výnosy, zboží vyvolávající impulzivní nákup a nemělo by se zapomínat ani na akční nabídky a slevy. Hammond (2005, s. 120) dodává, že zboží nabízené ve výloze by měl zákazník při vstupu do prodejny snadno najít. Doporučuje toto zboží umístit u zadní stěny, na místě dobře viditelném od vchodu. Zákazník tak musí projít celou prodejnou a pravděpodobnost, že koupí i další zboží roste. Ebster a Garaus (2011, s. 57) považují atraktivní výlohy za efektivní a ne příliš nákladný nástroj, kterým si prodejce získá pozornost zákazníka a přiláká jej do prodejny. Dále popisují, že dobrý dojem z výlohy mohou pokazit nevhodné rekvizity, špatné osvětlení, nedostatek vystaveného zboží či naopak přeplácená výloha. Špatným dojmem rovněž působí výloha špinavá či dlouho nezměněná výloha. Proto je třeba mít strategický plán časových a tematických změn. Sezónní změna čtyřikrát do roka je minimum. (Bailey a Baker, 2014, s. 13) konstatují, že u větších módních korporací se mění výlohy po 5-8 týdnech, přičemž po 1-2 týdnech dochází k drobnějším změnám, kdy jsou vyměněny jen některé produkty, a téma výlohy zůstává stejné.

### 4.3.2 Vnitřní prostředí

Pro vytvoření příjemného prostředí pro zákazníky používají obchodníci prostředky, které skrze podvědomí a smysly ovlivňují jejich uvažování. Zákazníky je třeba v prodejně udržet co nejdéle, neboť čím více času zde stráví, tím pravděpodobnost nákupu roste (Varley, 2006, s. 166). Významným činitelem, který vytváří přidanou hodnotu nabízeným produktům je atmosféra prodejny. Ta vzbuzuje pozornost, sděluje spotřebiteli jisté informace a vyvolává vzrušení. Je tvořena mnoha prvky, které jsou dle Zamazalové (2009, s. 211) všechny neméně důležité. Ebster a Garaus (2011, s. 62) mluví o důležitosti zasáhnout všechny smysly. Přičemž potenciál ovlivňování zákazníků skrze všech pět smyslů je velmi vysoký. Všichni lidé v prodejně včetně personálu jsou vystavováni stejnému působení. Přičemž právě personál je jedním z klíčových prvků příjemné atmosféry, neboť je stále v kontaktu se zákazníky. Na smyslový marketing se zaměřuje rovněž Boček et al. (2009, s. 49-50). Jeho úlohou je podnítit spotřebitele k nákupu a upevnit jejich vztah ke značce a obchodu. Smyslový marketing dělí na vizuální, sluchový, čichový, chuťový a hmatový marketing. Pojednává o úzkém propojení všech pěti smyslů.

Samotné vnitřní prostředí prodejny zahrnuje dle Cimlera et al. (2007, s. 233) tyto prvky:

- Osvětlení
- Barva
- Hudba
- Vůně
- Dispoziční uspořádání

#### Osvětlení

Správné nasvícení vystavených produktů může přilákat pozornost zákazníků. Proto je důležité vhodně zvolit nejen intenzitu, ale i barvu světla. Dle Cimlera et al. (2007, s. 233) je nezbytné osvětlení přizpůsobit velikosti a celkovému řešení prodejny. Je třeba dbát na osvětlení výloh, pultů, regálů, zboží, nápisů a cedulí. Přizpůsobit jej ostatnímu zařízení, barvám a požadavkům na prodávané zboží. Dle Janečkové a Vašítkové (2000, s. 147) by při projektování osvětlování měla firma nejdříve myslet na bezpečnostní přepisy a skutečnost, že hra světla a stínů utváří atmosféru prodejny a ovlivňuje vzhled. Volbu o způsobu a intenzitě osvětlení ovlivňují barevnost interiéru, intenzita denního světla, povaha poskytovaného zboží a služby, odrazy, odlesky, lomy světla, úroveň vidění a v neposlední řadě

očekávání zákazníků. Dalšími faktory jsou údržba, úspora elektrické energie a nežádoucí tepelné efekty.

### Barva

Barvy mohou evokovat radost, štěstí, ale i smutek a depresi. Zdravý člověk je schopen rozpoznat přibližně 2000 odstínů barev. K vyvolání atmosféry bezpečí, klidu a souladu je vhodné použít barvy sousedící v barevném spektru. Ke vzbuzení pozornosti naopak barvy kontrastní. Je však nezbytné zachovat jednotný styl upořádání barev sousedících prostor. Malá intenzita světa v kombinaci s teplými barvami (žlutá, oranžová, růžová) vzbuzuje pocit klidu a přívětivého prostředí. Studené barvy (modrá, zelená) s malou intenzitou světla zanikají, zatímco při vysoké intenzitě světla působí přitažlivě a vyvolávají pocit čerstvosti (Janečková a Vašítková 2000, s. 148). Barvy mohou ovlivňovat vnímání hmotnosti, velikosti, plochy a objemu. Velikost předmětu či místnosti se jeví jako menší či větší podle toho, zda jsou převládající barvy světlé či tmavé. Například modrá plocha působí menší než totožná žlutá plocha. Dle barevných odstínů a jejich sytosti se předmět může zdát těžší v krabici tmavé a syté barvy a lehčí v krabici s vybledlou barvou. Barvy mohou vyvolat více či méně intenzivní a příjemné emoční reakce. Např. v červených prostorách lidé více riskují. Růžová barva má zklidňující efekt. Prodejny nabízející služby a produkty vyžadující před koupí čas na rozmyšlenou využívají studených či pastelových barev. Červené odstíny vyvolávají více úzkosti než odstíny modré a zelené (Boček et al. (2009, s. 51–52).

Ebster a Garaus (2011, s. 129) uvádí tabulku barev a jejich asociací. Každý však barvy vnímá subjektivně, tabulka proto nemusí představovat žádné dogma. Jinak je vnímají mladší a starší lidé, muži a ženy či západní a východní země.

*Tab. 1. Barvy a jejich asociace (Ebster a Garaus, 2011)*

Barva	Asociace
Bílá	Čistota, jemnost, chlad, pozitivní asociace
Černá	Negativní emoce, smutek, neštěstí, elegance, kvalita, výkon
Žlutá	Čerstvost, vitalita, teplé a příjemné prostředí
Zelená	Příroda, naděje, klid, relax, čerstvost, zdraví, svoboda
Modrá	Klid, krása, bezpečí, harmonie, přátelství, vstřícnost, pohodlí
Červená	Vzrušení, láska, stimulace, vášně, hněv, síla, agrese
Oranžová	Dostupnost, neformálnost, energie
Hnědá	Stabilita, bezpečí, dřevo, stromy, země

Zlatá	Elegance, exkluzivita, bohatství, moc
Stříbrná	Ženskost, chlad, nepřístupnost, jednoduchost, vzdálenost, slavnostní

## Hudba

Hudba na prodejnách může ovlivňovat chování zákazníka a působit na jeho city. Vyvolává určité představy a atmosféru. Měla by přitahovat zákaznickou pozornost k určité kategorii zboží a zvýrazňovat zaměření prodejny. V prodejnách bez hudby tráví zákazníci méně času, jsou více stresovaní, mají horší náladu a neobrací se tak často na personál prodejny (Boček et al. 2009, s. 54). Dle výzkumů, které popisuje Vysekalová (2011, s. 68), bylo prokázáno, že pokud hraje v prodejně hlasitá hudba, tráví v ní zákazníci méně času, než kdyby v ní hrála hudba tichá. Při pomalé hudbě se zákazníci pohybují po prodejně pomaleji a utratí tak více peněz. Při klasické hudbě na prodejně nakupují zákazníci spíše dražší zboží. Lindstrom (2009, s. 150) dodává, že mimo to potlačuje klasická hudba vandalismus i počet krádeží.

Boček et al. (2009, s. 49) popisuje, jak zákazníci při poslechu známé a populární hudby, na rozdíl od klasické hudby, utrací za nákupy vyšší částky a nakupují více impulzivně.

Hudbu lze v prodejně zajistit několika způsoby. Jednou z nich je využití rádia, kde však nelze ovlivnit, jaká hudba bude hrát. Navíc je zde vysíláno mnoho reklam. Dále lze zakoupit CD či MP3, se kterými je však spojena povinnost platit poplatky za autorská práva. Využít lze i vlastní in-store rádia, které umožňují ovlivnit výběr hudby a přidat vlastní reklamu či zajímavé informace pro zákazníka (Ebster a Garaus, 2011, s. 120).

## Vůně

Vysekalová (2011, s. 64) upozorňuje prodejce, aby se vyvarovali nepříjemným zápachům a soustředili se zejména na vůně související se sortimentem, které vzbuzují v zákaznících pozitivní pocity. Vůně tedy může nejen odstraňovat zápach, ale může být i nástrojem odlišení se od konkurence. Důležitá je však i zvolená intenzita vůně.

Provozovatelé prodejen prostřednictvím vůní lákají spotřebitele do prodejních míst, kde vytváří specifickou atmosféru. Dle zkušeností mohou vůně ladící s tématem či výrobkem oživit prodejnu a přispět k pozitivnímu hodnocení místa i výrobků, které se zde nachází. Dle studií mohou difúze vůní ovlivnit strávený čas i hodnocení tohoto času v prodejnách (Boček et al., 2009, s. 54).



### **Dispoziční uspořádání prodejny**

Vhodné dispoziční uspořádání obchodní jednotky tvoří vhodné podmínky pro nakupování a nalákání zákazníka k nákupu v místě prodeje. Jde o rozmístění hmotných prostředků v prostoru, které je pro každou obchodní jednotku specifické a kterými se tato jednotka stává charakteristická či jedinečná (Mulačová a Mulač, 2013, s. 400). Uspořádání prodejní jednotky závisí převážně na obchodním sortimentu a jeho rozmanitosti. Je omezeno velikostí a strukturou prodejního místa (Varley, 2006, s. 189). Rozmístění prodejny by mělo být pečlivě zváženo a promyšleno, aby byl prostor využit co nejefektivněji a s minimálními náklady. (Mulačová a Mulač, 2013, s. 400).

Pražská a Jindra (2002, s. 657) dělí strukturu plochy na hlavní a pomocné plochy. Hlavními plochami jsou prodejní místnosti výrobků a místnosti pro poskytování služeb. Pomocnými plochami pak jsou například technické a úklidové místnosti, plochy pro příjem zboží, sklad či kanceláře.

V praxi se setkáváme se čtyřmi základními typy dispozičního uspořádání (Mulačová a Mulač, 2013, s. 403–405):

#### **Pravidelné dispoziční řešení prodejny**

Toto uspořádání řídí pohyb zákazníka určitým směrem tak, že musí projít vytyčenou trasou bez možnosti použití zkratky k pokladně. Umožňuje maximálně využít prodejní plochy. Může však v zákaznících vyvolat pocit omezení v rozhodování.

#### **Dispoziční řešení s volným pohybem zákazníků**

Představuje opak výše uvedeného typu. Zákazník se volně pohybuje po prodejně a orientuje se dle vlastní vůle. Může zamířit pouze do určité části prodejny, aniž by ji musel procházet celou. Vchod a východ je společný. Využití ploch je v tomto typu uspořádání výrazně nižší.

#### **Standardní obslužné dispoziční řešení**

Využívá se především u pultového prodeje. Pulty jsou umístěny podél stěn a střed slouží pro pohyb zákazníků. Výhodou tohoto uspořádání pro zákazníka je možnost konzultace nákupu s prodejcem. Pro prodejce je výhodou minimalizace krádeží. Nevýhodou je, že nákup zde probíhá pomaleji než v samoobsluze a využití ploch je malé (55 % plochy slouží k pohybu zákazníků).

### **Dispoziční řešení s polouzavřenými prodejními úseky**

Pro tento typ je typické rozdělení prodejní plochy do samostatných více či méně uzavřených prodejních úseků, které fungují nezávisle na sobě. Každý z úseků má svůj sortiment, svou cílovou skupinu zákazníku, formu prodeje a design.

V praxi se objevují i různá kombinovaná či smíšená dispoziční řešení prodejních ploch. Snaží se o takové kombinace, které využívají výhody a minimalizují nevýhody výše uvedených základních typů. Jsou typická pro větší supermarkety a hypermarkety (Mulačová a Mulač, 2013, s. 405).

Pro dobrou orientaci zákazníka doporučuje Zamazalová (2009, s. 211–212) dodržet tyto zásady uspořádání:

- Jasně rozdělení prodejny dle oddělení tak, aby se zákazníci mohli snadno zorientovat a neztráceli čas hledáním požadovaného zboží.
- Orientační body ve formě pokladen, bufetu apod. pro vytvoření prostorové představy zákazníků.
- Hlavní prodejní cesta s průhledem do koncových orientačních bodů.
- Uspořádání oddělení dle logiky zákazníků.
- Uspořádání zboží v regálech by se nemělo často měnit, neboť usnadňuje zákazníkům jejich orientaci a nákup.

## 5 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

Marketingový výzkum pomáhá organizaci porozumět spotřebitelům a trhu. Inspiruje k novým a lepším produktům a službám a skrývá se v každém manažerském rozhodování, podpořeným racionálními argumenty (Tahal et al., 2017, s. 15). Aktuální, přesné a relevantní informace získané z marketingového výzkumu pomáhají společnosti lépe poznat zákazníka a pochopit jeho potřeby a přání. To společnosti usnadňuje rozhodování o distribuci a cenové strategii. Pakliže je firma schopna tyto informace kreativně využít, získá na trhu konkurenční výhodu (Shukla, 2008, s. 14).

Každý realizovaný výzkum by měl mít nejdříve jasně definovaný cíl týkající se marketingového rozhodování či problému, který je potřeba řešit (Hague, 2003, s. 29). Kombinuje více náročných statistických postupů zpracování, porovnávání a vyhodnocování výsledků, které vedou k hlubším poznatkům a souvislostem (Foret a Stávková, 2003, s. 31).

### 5.1 Proces marketingového výzkumu

Proces marketingového výzkumu zahrnuje těchto kroků (Foret a Stávková, 2003, s. 20):

- Definování problémů a cílů
- Plán výzkumu
- Sběr informací a metody výzkumu
- Analýza dat
- Prezentace výsledků

#### 5.1.1 Definování problému a cílů

Definovaný problém nesmí být příliš rozsáhlý ani specifický. Špatně definovaný problém s sebou přináší nepotřebné informace a vyšší náklady. Je potřeba porovnat zisk, který by mohl projekt přinést s náklady na výzkum. Cíl výzkumu by měl být vyjádřen pomocí vědeckých hypotéz (Janečková a Vašítková, 2000, s. 47).

#### 5.1.2 Plán výzkumu

Představuje dokument sloužící jako podklad pro dohodu mezi výzkumníkem a zadavatelem. Popisuje veškeré významné činnosti, ke kterým má během realizace marketingového výzkumu dojít. Plán výzkumu určuje typ shromažďovaných informací, způsob jejich sběru včetně použitého vzorku, způsob analýzy získaných dat, rozpočet, vymezení úkolů jednotlivých pracovníků, časový harmonogram a kontrolní plán (Kozel et al., 2006, s. 79–84).

### 5.1.3 Sběr informací a metody výzkumu

Základní členění dat je podle jejich původu na primární a sekundární. Primární data jsou vlastní zjištěná data, která byla pořízena v souvislosti s konkrétním realizovaným výzkumem. Sekundární data jsou ta, která existovala ještě před výzkumem. Představují obvykle vnější a rychlejší způsob, jak se zorientovat v problematice. Lze je získat z velkého množství zdrojů (Tahal et al., 2017, s. 28–30).

Marketingový výzkum, který se zaměřuje na získání primárních dat, se člení na kvalitativní a kvantitativní. **Kvalitativní výzkum** hledá odpovědi na otázku proč. Zaměřuje se na hledání motivů, postojů a příčin. Jde zejména o individuální hloubkové rozhovory s menší skupinou respondentů či jednotlivci. **Kvantitativní výzkum** hledá odpověď na otázku kolik. Zkoumá rozsáhlý vzorek respondentů. Výstupem tohoto výzkumu jsou obvykle tabulky a grafy, které jsou založeny na statistické analýze dat. Mezi techniky kvantitativního výzkumu patří pozorování, dotazování a experiment (Tahal et al., 2017, s. 31).

### 5.1.4 Analýza dat

Po shromáždění potřebných údajů přichází na řadu zpracování a analýza získaných dat. Cílem je zjistit potřebné statistické veličiny, které vyjadřují míru závislosti mezi proměnnými, četnost výskytu, střední hodnoty apod. Tyto údaje pak slouží jako podklad pro řešení problému, který byl předmětem zkoumání. Výběr metody zpracování a analýzy dat se odvíjí od stanovených cílů a způsobu získání dat (Světlík, 2005, s. 33).

### 5.1.5 Presentace výsledků

Jde o interpretaci výsledků, stanovení závěru a tvorbu doporučení vhodných k řešení zkoumaného problému. Před samotnými návrhy je třeba nejdříve zhodnotit validitu (tj. přesnost dat získaných z analýzy) a vyhodnotit hypotézy (zda byly potvrzeny či vyvráceny). Závěrečná doporučení pak musí navazovat na závěry potvrzených hypotéz. Pro přehlednost jsou výsledky výzkumu zachyceny v tabulkách a grafech, kde jsou lépe patrné vztahy a závislost mezi proměnnými (Kozel et al., 2006, s. 103).

## 6 MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping, jako jedna ze specifických forem marketingového výzkumu, se do češtiny překládá jako utajený, tajný nebo fiktivní nákup. V zahraniční literatuře se lze setkat s názvy: Mystery Evaluation, Secret Shopping, Undercover Shopping a Shadow shopping (Bhatia 2013, s. 8).

Mystery shopping představuje anonymní návštěvu jakéhokoliv místa či obchodu, která vede k přezkoumání standardních či stanovených organizačních postupů. Jde o jedinečný nástroj, který využívá řada společností k posouzení kvality jejich služeb nebo i služeb konkurence (Bhatia 2013, s. 8).

Podle Tahala et al. (2017, s. 182) propojuje mystery shopping prvky kvalitativního i kvantitativního přístupu. Cílem je kvantifikovat výskyt jistých jevů a jejich subjektivní vnímání. Jde o techniku výzkumu trhu, péče o zákazníky a kvality poskytovaných služeb prostřednictvím předem vyškolených pozorovatelů „mystery shopperů“ neboli fiktivních kupujících, kteří navenek působí jako běžní zákazníci a přitom monitorují a hodnotí úroveň firmy na základě předem stanoveného scénáře. Na základě tohoto pozorování pak vypracují zprávu, která slouží k hodnocení efektivnosti prodeje a může být podkladem pro vypracování změn a opatření vedoucích ke zkvalitnění nabídky (Burda et al. 2011, s. 12).

Tato metoda umožňuje hodnotit připravenost a ochotu personálu, jejich odborné znalosti produktů a služeb a schopnost tyto produkty a služby nabízet zákazníkům. Hodnotí, zda jsou zaměstnanci zdvořilí, ochotní, informovaní, umí dobře komunikovat, pohotově reagovat, získat si zákazníka a jsou schopní mu dobře poradit při výběru produktů či služeb (Burda et al. 2011, s. 12).

Tato výzkumná technika se používá v celé řadě komerčních i nekomerčních institucí. Je vhodná všude tam, kde je třeba monitorovat kvalitu zákaznického servisu. Poptávají ji kamenné maloobchodní prodejny, firmy poskytující služby, ale i e-shopy a další poskytovatelé služeb po internetu či telefonu (Tahal et al. 2017, s. 182). Staňková et al. (2010 s. 75) pak jmenují uplatnění této metody v oblasti služeb, počítačových technologií, telekomunikaci, plánování a realizaci veletrhů, prezentaci produktů, samplingu vzorků, státní správy a samosprávy, stavebnictví, zábavy a volného času atp.

## 6.1 Typy mystery shoppingu

Mezi základní typy mystery shoppingu dle Ipsos patří zejména (© 2016):

**Mystery visits** – představuje hodnocení prodejny a personálu z pohledu obsluhy zákazníka (například vzhled a chování prodejce, komunikační a prodejní schopnosti, plnění standardů).

**Mystery calls and emails** – jde o hodnocení obsluhy zákazníka prostřednictvím telefonů či emailu (sleduje např. kolikrát se dovolal, počet odpovědí, sdělené informace, zpětnou vazbu, schopnost identifikovat zákazníka apod.).

**Mystery buying** – Hodnocení nabídky doplňkových služeb či produktů (sleduje se způsob balení, forma budování vztahu se zákazníkem, nabídka do členského klubu, slevy a plnění pracovních postupů).

**Mystery delivery** – Sleduje proces doručení objednaných zásilek (např. termín dodání, požadované doklady, stav zásilky, vystupování kurýra).

**Mystery audit** - Hodnotí vybavenost prodejny promo materiály a aktuálními letáky, připravenost marketingové kampaně apod.

**Mystery shopping retenčních aktivit** – Hodnocení aktivit vedoucích k udržení zákazníka, který je rozhodnut přestat využívat zboží či službu dané společnosti nebo od společnosti zcela odejít. Sleduje např. snahu prodejce o udržení zákazníka, nabídnutí bonusů a slev, zjišťování důvodů odchodu.

**Complaint mystery shopping** – Zabývá se hodnocením rychlosti a způsobu vyřízení stížností. Sleduje se vstřícnost, přístup při neoprávněných reklamacích, vrácení peněz, využití kontaktu se zákazníkem a zjištění jeho potřeb apod.

**Mystery shopping s reálnými zákazníky** – Mystery shopperem je zde skutečný zákazník splňující parametry, které lze těžko podnitit (např. telefonní tarif, bankovní účet, bonita klienta).

**B2B mystery shopping a competitive intelligence** – Hodnocení služeb v podnikatelském prostředí. Mystery shopping zde slouží k získání informací vedoucích k lepší znalosti trhu a konkurenční výhodě např. sledování akčních nabídek konkurence či cenových parametrů zboží a služeb.

**Customer journey mystery shopping** – Zaměřuje se na celý životní cyklus zákazníka. Od jeho koupě výrobku či služby, využívání, servis, až po samotné zrušení služby.

Simar (© 2019) tento výčet doplňuje ještě o **mystery flying**, který hodnotí kvalitu služeb v letecké dopravě.

## 6.2 Etický kodex a zásady v mystery shoppingu

Etika v oblasti mystery shoppingu představuje zásadní a kontroverzní téma, které určitým způsobem zasahuje do soukromí zaměstnanců.

Pro dodržování etických standardů v oblasti mystery shoppingu bylo založeno například sdružení SIMAR. Po celém světě funguje organizace ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research). Další významnou organizací pak je MSPA (Mystery Shopping Provider Association) (Staňková et al., 2010 s. 76).

### 6.2.1 Etický kodex ICC/ESOMAR

Společnosti ICC a ESOMAR se v roce 1948 dohodly, že spolu vytvoří mezinárodní kodex marketingového výzkumu, který je založen na třech základních principech:

1. Pro účely výzkumu musí výzkumníci při shromažďování osobních údajů subjektů sdělit, jak plánují tyto údaje shromažďovat, účel shromáždění a způsob, jakým budou informace sdíleny a v jaké formě.
2. Výzkumníci musí zajistit ochranu osobních údajů použitých ve výzkumu před neoprávněným přístupem a zajistit, aby nebyly zveřejněny bez souhlasu subjektu.
3. Výzkumníci se musí chovat vždy eticky a nedělat nic, co by mohlo poškodit pověst výzkumu trhu, způsobit újmu subjektu či ohrozit veřejné mínění a sociologický výzkum.

Přijetí a dodržování tohoto kodexu je povinné pro všechny členy ESOMAR a členy ostatních výzkumných sdružení, kteří jej přijali. Definiuje základní normy etického a profesionálního chování s cílem zachování důvěry veřejnosti ve výzkum (ICC/ESOMAR, © 2016).

### 6.2.2 Etické kodexy MSPA

MSPA je významná světová organizace sdružující významné agentury účastnící se mystery shoppingového průmyslu. Mezi její hlavní cíle patří zavedení profesních standardů a etiky v oblasti mystery shoppingu. Vzdělávat poskytovatele, zákazníky a klienty ke zlepšení

kvality poskytovaných služeb. Zlepšovat image průmyslu prostřednictvím vztahů s veřejností a propagovat členy jiným sdružením a potenciálním klientům (MSPA, © 2018).

Řídí se dvěma dokumenty:

- V prvním z nich se členové asociace zavazují provádět mystery shopping čestně a eticky. Zakazuje zkreslovat či falšovat mystery shoppingové zprávy, někoho nabádat k porušování dohod s hodnoceným subjektem nebo porušovat dohody o mlčenlivosti.
- Druhý z těchto dokumentů zavazuje mystery shoppery provádět výzkum dle jejich nejlepších schopností, úplně, čestně a poctivě. Je zakázáno jakkoliv zkreslovat či ovlivňovat výsledky výzkumu (MSPA, © 2018).

### 6.2.3 Základní zásady (SIMAR)

1. Klíčovou charakteristikou je, že subjekt pozorování si není v době zkoumání vědom faktů, že je zkoumán. To by totiž mohlo vést k jeho nestandardnímu chování a ke znehodnocení výsledků mystery shoppingu.
2. Studie mystery shoppingu je platná a legitimní za předpokladu, že je vedena profesionálně a zaručuje dodržování práv zkoumaného subjektu.
3. Výzkumníci mystery shoppingu musí zaručit respektování důvěryhodnosti získaných dat a že subjekt zkoumání nebyl na základě získaných poznatků znevýhodněn či poškozen.
4. Mystery shopping musí být vždy v souladu s platnou legislativou na ochranu osobních údajů. Proto musí být vytvořeny adekvátní záruky jak na straně klienta, tak na straně výzkumné agentury, aby byly všechny osobní údaje zabezpečené a nepřístupné neoprávněným osobám.
5. Ve všech případech je třeba dodržovat platnou legislativu a jurisdikci.
6. Studie mystery shoppingu nesmí být využívána jako podpora distribuce či prodeje produktu vyvoláním zřejmě po výrobku nebo službě ze strany spotřebitele. Výsledky této studie nemohou být jediným důvodem k postihu či propouštění zaměstnanců.



7. Při jakémkoliv scénáři mystery shoppingu musí být zajištěno, aby se výzkumníci neptali na nic nezákonného či něco, co by v dotazovaných vyvolávalo psychickou obavu o jejich bezpečnost (Simar, © 2019).

## 7 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Ke zpracování teoretické části této diplomové práce bylo čerpáno zejména z dostupných literárních zdrojů zaměřených na služby a jejich kvalitu, marketing obchodních služeb, nákupní chování, merchandising, marketingový výzkum a mystery shopping. K těmto tématům existuje dostatek literatury. V kapitolách Služby a jejich kvalita a Marketing obchodních služeb bylo čerpáno z publikací od Vašítkové, Lešingrové, Boučkové a Bárty. O nákupním chování a rozhodovacím nákupním procesu píše řada autorů. Každý však hovoří o jiném počtu rozhodovacích procesů. Porovnávány jsou přístupy Jesenského, Kotlera a Kellera a Zamazalové. Pro svou komplexnost a přehlednost byla hojně používána literatura od Mulačové a Mulače a Kotlera a Kellera zejména v podkapitole Faktory ovlivňující nákupní chování. V Kapitole Merchandising bylo kromě české literatury (Mulačová a Mulač, Zamazalová, Janečková a Vašítková) čerpáno rovněž z literatury zahraniční (Varley, Hammond, Ebster a Garaus). V kapitole Mystery shopping bylo čerpáno zejména z internetových zdrojů a zahraniční literatury. Zatím neexistuje mnoho českých zdrojů na toto téma. Z české literatury bylo v této kapitole nejvíce čerpáno z knihy *shopping: prolegomena* od Burdy.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI LEVNÉ KNIHY A.S.



*Obr. 1. Logo společnosti (Levné knihy, © 2019)*

Prodejny Levné knihy leží na 60 místech po celé České republice. Jsou umístěny na snadno dostupných místech. V krajských a větších městech, v místech s vynikající dostupností MHD nebo v obchodních a nákupních centrech. Síť prodejen Levné knihy působí na českém trhu již od roku 1996. Od roku 2008 provozuje celou maloobchodní síť, nakladatelství i internetový obchod společnost Levné knihy a.s. Každoročně u nich nakoupí více než 3,5 milionu zákazníků. V prodejnách Levné knihy si lze vybrat z široké nabídky knih všech žánrů (beletrie, naučná literatura, encyklopedie, knihy pro děti, cestování, turistika, mapy, sport, zdravý životní styl, hobby, dům a zahrada, kuchařky, komiksy, křížovky a další) včetně knih v anglickém jazyce, hudby a filmů na CD a DVD, hraček, školních a kancelářských potřeb a doplňků do domácnosti (Levné knihy, © 2019).

Nakladatelství Levné knihy se soustředí na vydávání klasické české a světové literatury a skvostů světové kinematografie. Nesází na kvantitu připravovaných titulů, nýbrž na kvalitu vydavatelské produkce. V současné době vydává nakladatelství přibližně 7–10 titulů ročně (Levné knihy, © 2019).

Internetový obchod na webových stránkách [www.levneknihy.cz](http://www.levneknihy.cz) člení zboží dle kategorií na knihy, hudba a film, hry a puzzle, škola a kancelář a english books. Knihy, hudba a film jsou rozděleny dle žánrů, nebo je lze vyhledat dle parametrů (autor, název, cena). Kategorie hry a puzzle se dělí na dětská puzzle, 3D puzzle, velká puzzle a společenské hry. Kategorie škola a kancelář se dělí na psací a výtvarné potřeby, sešity a bloky, kalendáře a diáře, penály, batohy a zpátky do školy. Každá kategorie pak uživateli umožňuje se zorientovat dle rozdělení na nejnovější, nejprodávanější a nejlevnější zboží. V E-shopu lze platit dobírkou, platbou převodem či platební kartou online. Při osobním vyzvednutí rezervace na prodejnách Levné knihy lze platit hotově či kartou. Při objednávce

nad 2 000 Kč je poštovné v ČR zdarma. Na stánkách lze rovněž najít informace o nákupu, prodejnách, volných pozicích a společnosti. Dále jsou zde záložky domů, blog a kontakty. Stránky jsou celkem přehledně zpracovány, i když některé odkazy nefungují a některé informace se liší (Levné knihy, © 2019).

Na Facebooku společnosti Levné knihy se pravidelně objevují příspěvky v podobě novinek, či doporučení ke koupi jednotlivých knih včetně fotek a informací o ceně. Jejich profil sleduje 29 880 lidí a líbí se 30 384 lidem. Při vznesení dotazu lze čekat odpověď do jednoho dne.

Dle výroční zprávy z roku 2017 zaměstnávala společnost v daném roce v průměru 199 zaměstnanců a 489 brigádníků. Zaměstnanci se nesdružovali v odborové organizaci.

## 9 ANALÝZA POSTAVENÍ SPOLEČNOSTI NA TRHU

Rok 2018 přinesl poměrně zásadní změny na knižním trhu, zejména na poli legislativy. Příkladem je daňově zvýhodněný příspěvek na knihy pro zaměstnance firem. Řešily se i evropské směrnice týkající se autorský práva na internetu a snížení sazby DPH pro audioknihy a e-knihy (Turečková, © 2019).

Od roku 1993 jsou knihy zařazeny do skupiny zboží uplatňující nižší hladinu DPH. V roce 2018 bylo DPH u tištěných knih 10 % a u elektronických knih 21 %. Na podzim roku 2018 došlo k legislativní změně. Evropská unie schválila státům, které již uplatňují sníženou sazbu u klasických knih, možnost umístění e-knih do nižší sazby DPH. To znamená, že zákonodárci v ČR mohou schválit 10% DPH na e-knihy a další elektronické publikace. Tato pravidla by měla platit pouze dočasně do začátku platnosti nových definitivních pravidel pro DPH, která by měla přijít v platnost v roce 2022 (Vytlačil, © 2018).

Evropa chce také zpřísnit ochranu autorských práv, aby dokázala zastavit šíření nelegálních kopií filmů, hudby, knih a dalších autorských děl na internetu. Ze stahování kopií, které kolují na internetu, plynou příjmy provozovatelům webových stránek, úložišť a sociálních sítí. Tvůrci těchto děl však na tomto zisku nemají žádný podíl. Vznikají jim ztráty, kvůli kterým se jim tvorba děl přestává pomalu vyplácet (Řeháková, © 2018). Zástupci zemí Evropské unie a Evropského parlamentu se na začátku roku 2019 dokázali shodnout na kompromisní podobě směrnice o ochraně autorských práv na internetu. O návrhu, se kterým přišla již v roce 2016 Evropská komise, se tvrdě vyjednávalo. A tak není ani nyní přijetí této směrnice zcela jisté. Pokud by k přijetí směrnice došlo, měly by členské státy EU další dva roky na převedení pravidel do domácích zákonů (Aktuálně, © 2019). Přijetí této směrnice by mimo jiné mohlo vést ke snížení počtu nelegálně stažených děl a porušování autorských práv na internetu. To by bylo příležitostí pro všechna knihkupectví a tvůrce děl.

Dle novely zákona o daních z příjmů mají zaměstnavatelé možnost přispívat svým zaměstnancům na tištěné knihy pro sebe a své rodinné příslušníky. Jde o zajímavý benefit, v podobě nepeněžního příjmu, který je na straně zaměstnance osvobozený od daně z příjmů. Tento příspěvek lze uplatnit na tištěné knihy, včetně obrázkových knih pro děti, kromě těch, ve kterých reklama přesahuje 50 % plochy. Poprvé bylo možné tuto legislativní novinku využít ve zdaňovacím období roku 2018 (Kučerová, © 2018).

Dle Zprávy o českém knižním trhu, kterou na konci roku 2018 vydal Svaz českých knihkupců a nakladatelů (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018), dosáhl objem celého knižního trhu hranice 8 miliard Kč včetně DPH, což představuje meziroční nárůst 2,5 %. Mezi lety 2016 a 2017 byl nárůst 4 %. 2,5% nárůst zahrnuje i prodej audioknih a e-knih, který se zvýšil přibližně o 14 %. Je to poprvé, co se prodalo více než 1 milion elektronických knih. Přesto e-knihy tvoří pouze 1,5 % objemu knižního trhu. Již druhým rokem výrazně klesá celkový počet vydaných titulů. Ještě před pár lety bylo vydáno více než 17 000 titulů, zatímco nyní je to přibližně jen něco kolem 15 000 titulů. Přesné příčiny nejsou známy. Mohla by však existovat souvislost s nelegálním kopírováním, které negativně ovlivňuje zejména trh s naučnou literaturou. V roce 2017 posilovaly velké firmy na trhu v oblasti nakladatelství i knihkupeckých řetězců. Stále však nedosahují tržního podílu, který je v Evropě běžný.

Knižní trh v Česku má importní charakter. Jsou zde dováženy knihy připravené a vytištěné v zahraničí, zejména však autorské licence. Dle Výkazů o neperiodických publikacích (VPN), které poskytuje Národní knihovna ČR (NK), bylo v roce 2017 přeloženo z cizích jazyků 36 % všech zpracovaných titulů. Poměr překladů tak zůstává přibližně stejný jako v roce 2016. Nejčastěji jsou knihy překládány z angličtiny (53,5 % všech přeložených titulů), která však ve srovnání s rokem předešlým mírně oslabila. Lehce se zvýšil počet překladů z němčiny (15,1 %), slovenštiny (5,7 %) a francouzštiny (5,6 %) (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

Nakladatelství, která vydala více než 100 titulů v roce 2016, byla zastoupena 22 subjekty, v roce 2017 šlo o 20 subjektů. Nárůst vydaných titulů zaznamenala společnost Albatros Media. Významným rysem je v poslední době akviziční činnost subjektů, zejména firem Euromedia Group a Albatros Media, díky které vznikají velká uskupení. Cestou akvizic se letos vydala i Grada Publishing (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

## 9.1 Knižní velkoobchod

V roce 2017 nedošlo v oblasti distribuce k žádným významným změnám. Trhu nadále dominují společnosti Euromedia Group, která je současně druhým největším nakladatelem, Kosmas a Pemic Books. Nabídku rozšiřuje společnost Pavel Dobrovský BETA a svou rostoucí produkci distribuuje největší nakladatelství Albatros Media (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

**Euromedia Group** je největší firmou podnikající na českém knižním trhu. V roce 2017 posílila nákupem nakladatelství Listen, Brána a Laser-books. Je vlastníkem společnosti Bookretail, která provozuje e-shop BookTook.cz (dříve Levneucebnice.cz). Společnost zároveň zvýšila počet vlastních knihkupectví Luxor (dříve Neoluxor). Každoročně pořádá akci Knihománie. Z pohledu distribuce má významné postavení i skupina **Pemic Books**. Díky modernímu logistickému centru, které provozuje, zajišťuje dodání velkého objemu zboží v krátkém čase. Zajišťuje mimo jiné zásobování sítí Albert a Makro a e-shopů jako je například Alza.cz. Ve výhradní distribuci má tituly nakladatelství Bookmedia. Společnost **Kosmas** zajišťuje kromě jiných výhradní distribuci nakladatelství Argo, Paseka, Prostor a Torst. Dvakrát ročně pořádá akci Velký knižní čtvrtek a jednou ročně akci Velký audioknižní čtvrtek. V roce 2017 posílila společnost své maloobchodní postavení. Spustila novou verzi e-shopu Kosmas.cz a rozšířila svou maloobchodní síť na 30 prodejen. **Společnost Megabooks CZ** je největším distributorem a prodejcem zahraniční cizojazyčné literatury na českém trhu. Provozuje vlastní síť prodejen Oxford Bookshop, specializovaná knihkupectví Academic Bookshop a Librairie Francophone a vlastní e-shop. Literaturou zásobuje rovněž vzdělávací instituce. Společnost **Pavel Dobrovský BETA** rovněž zajišťuje distribuci knih většiny nakladatelů. Skupina je tvořena nakladatelstvím BETA a maloobchodní sítí Beta Dobrovský, která čítá 12 prodejen. **Albatros Media** vlastní 18 nakladatelských značek. V roce 2018 se zařadilo do skupiny nejstarších českých činných nakladatelství Vyšehrad. Do skupiny Albatros Media spadají rovněž prodejci e-knih eReading a Palmknihy. Společnost pořádá akci Humbook, která se zaměřuje na knihy pro dospívající mládež. Vlastní přímé zásobování maloobchodního řetězce zajišťují některá z dalších významnějších nakladatelství, převážně **Grada Publishing**, dále **Portál** či **Alpress** (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

## 9.2 Knižní maloobchod

V České republice existuje 500–550 kamenných knihkupectví s všeobecnou nabídkou. Více než 200 z nich patří největším knihkupeckým řetězcům. Kvůli stálému růstu tržního podílu internetových prodejců a expanzi velkých knihkupeckých řetězců dochází k úbytku počtu nezávislých knihkupců (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

Největším knihkupeckým řetězcem v roce 2018 je dle počtu prodejen společnost **Kanzelberger**, která provozuje 62 prodejen včetně 2 prodejen v Brně provozovaných pod tradiční značkou Barvič a Novotný. Celková prodejní plocha všech jejich knihkupectví činí



11 900 m<sup>2</sup>. Firma byla založena v roce 1990 jako rodinný podnik knihkupcem Janem Kanzelbergerem. Nyní zaměstnává přibližně 320 pracovníků (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018; Dům knihy, © 2011).

Maloobchodní řetězec **Luxor** (dříve Neoluxor) dosahuje nejvyššího obratu. Čítá 33 prodejen, které jsou nejčastěji umístěny v obchodních centrech. Významné postavení má jeho obchodní síť zejména v Praze, kde provozuje 13 knihkupectví, z nichž Palác knih Luxor je největším knihkupectvím ve střední Evropě. V roce 2018 se do této maloobchodní sítě připojily celkem tři prodejny Papyrus. Celková prodejní plocha všech jejich knihkupectví je přibližně 16 000 m<sup>2</sup> (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

Společnost **Kosmas** čítá 30 knihkupectví, z nichž se 8 nachází v obchodních centrech a 5 prodejen leží v Praze. Prodejny se však snaží zachovat i na tradičních místech a v menších městech. Celková prodejní plocha knihkupectví je přibližně 4500 m<sup>2</sup> (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

Prodejní síť **Knihy Dobrovský** se zaměřuje zejména na obchodní centra. Provozuje celkem 31 prodejen, které jsou většinou velkometrážní. Během posledního roku však otevřela i menší prodejny mimo obchodní centra. Významný je jejich e-shop [KnihyDobrovsky.cz](http://KnihyDobrovsky.cz), neboť podíl online prodeje na celkovém obratu společnosti činí 12 %. Obchodní skupina rozvíjí vlastní nakladatelství pod značkou Knihy Omega (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

Dalšími společnostmi na českém knižním trhu jsou společnost **Pavel Dobrovský - BETA**, která provozuje 12 knihkupectví pod značkou BETA Dobrovský. **Academia knihkupectví**, které provozuje celkem pět prodejen v Praze, Brně a Ostravě. Maloobchodní síť **Knihcentrum**, která úzce spolupracuje se společností Pemic Book, provozuje 9 prodejen a jeden z největších knižních e-shopů v ČR. **Oxford Bookshop**, jenž patří společnosti Megabooks CZ, se zaměřuje na prodej zahraniční literatury a čítá 7 prodejen. **Karmelitánské nakladatelství** provozuje svých 12 prodejen.

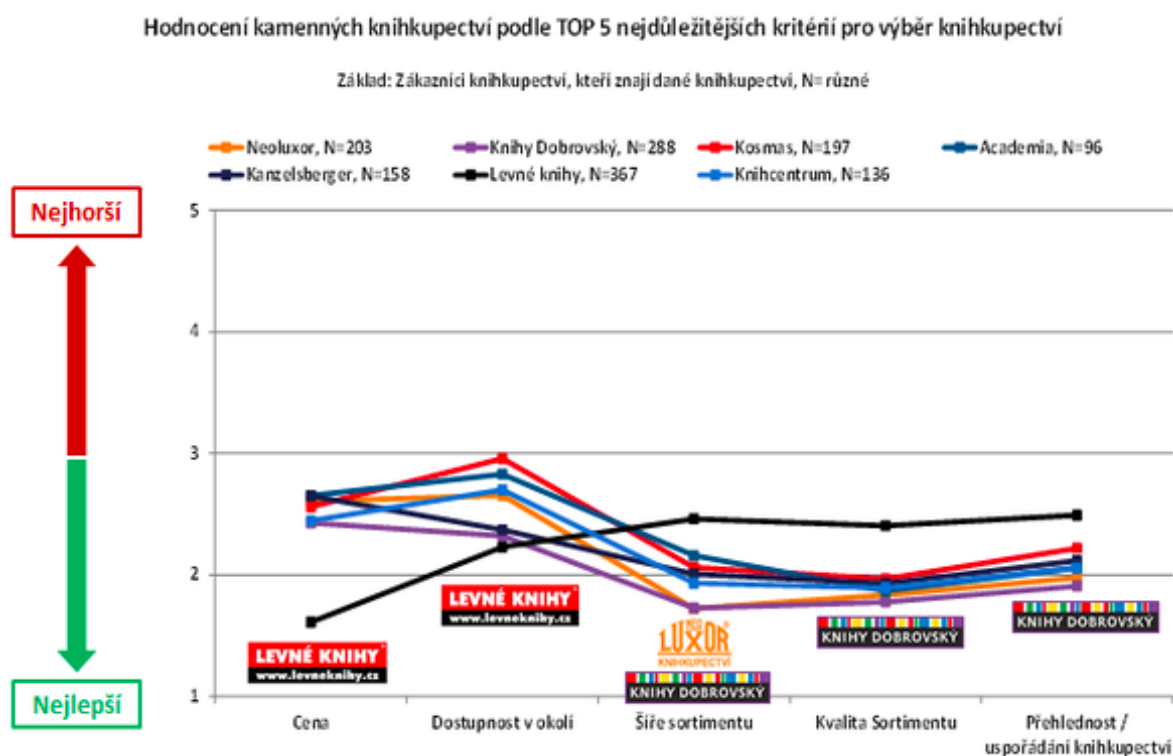
Tab. 2. Největší knižní maloobchodní řetězce podle počtu provozoven v ČR k 19. 10. 2018 (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

Provozovatel	Značka	Počet prodejen	Z toho v OC	Velkoobchodní činnost	E-shop
Dobrovský, s.r.o.	Knihy Dobrovský	31	26	Ne	KnihyDobrovsky.cz
Kanzelberger, a.s.	Kanzelberger	60	18	Ne	Dumknihy.cz
Kosmas, s.r.o.	Kosmas	30	8	Ano	Kosmas.cz
Levné knihy a.s.	Levné knihy	60	Nezjištěno	Ne	Levneknihy.cz
Euromedia Group, a.s.	Luxor	33	23	Ne	Luxor.cz

Dle průzkumu, který realizovala agentura Nielsen Admosphere na vzorku 500 respondentů, si lidé z českých kamenných knihkupectví nejvíce vybaví Knihy Dobrovský. Poté Levné knihy, které si vybaví čtvrtina dotázaných a na třetím místě knihkupectví Neoluxor, které zná 17 % dotázaných. Dále pak knihkupectví Kanzelberger (11 %), Kosmas (10 %). Šesté místo patří síti Barvič a Novotný (5 %) spolu s knihkupectvím Albatros. Dále pak knihkupectví Librex, které si vybavilo 4 % dotázaných, Knižní klub (3 %), nebo Portál (2 %) (Semerádová, © 2017).

Z internetových knihkupectví si dotazovaní nejčastěji vybaví Kosmas.cz (14 %), dále Knihydobrovsky.cz (10 %) a na třetím místě Levneknihy.cz (9 %). Téměř polovina dotázaných si nevybavila žádné z online knihkupectví (Semerádová, © 2017).

Dotázaní lidé nakupují nejčastěji v Levných knihách (38 %), dále v knihkupectví Knihy Dobrovský (27 %) a třetím nejvyužívanějším knihkupectvím je Neoluxor (15 %). Tyto řetězce preferuje přibližně 31 % dotázaných spotřebitelů. Pětina preferuje maloobchodní knihkupectví. Podobný poměr respondentů upřednostňuje internetová knihkupectví a pouhé 4 % dotázaných preferuje nákup v antikvariátech (Semerádová, © 2017).



Obr. 2. Hodnocení jednotlivých knihkupectví (Semerádová, © 2017).

Z grafu (Obr. 2) je patrné, že zákazníci knihkupectví hodnotí z hlediska ceny a dostupnosti v okolí nejlépe Levné knihy. Nejlépe z hlediska širšího sortimentu jsou hodnoceny společnosti Luxor a Knihy Dobrovský. Nejlepší kvalitu sortimentu dle zákazníků poskytují Knihy Dobrovský, které mají i nejlépe uspořádané knihkupectví. Levné knihy jsou z pohledu širšího sortimentu, kvality sortimentu a přehlednosti uspořádání v porovnání s konkurencí hodnoceny nejhůře.

Více než polovina z dotázaných odpověděla, že kamenná knihkupectví navštěvují převážně v zimě a poté na podzim. Nejčastěji knihkupectví navštěvují ženy ve věku 25–34 let a středoškolsky a vysokoškolsky vzdělaní lidé. Češi za nákup v knihkupectví utratí průměrně 420 Kč, přičemž větší tendence utrácet mají zejména ženy. 72 % dotázaných chodí nakupovat knihy jednou za půl roku. 15 % respondentů navštěvuje knihkupectví každý měsíc, 42 % respondentů je navštěvuje jednou za čtvrt roku a 72 % respondentů si pro knihy chodí jednou za půl roku (Semerádová, © 2017).

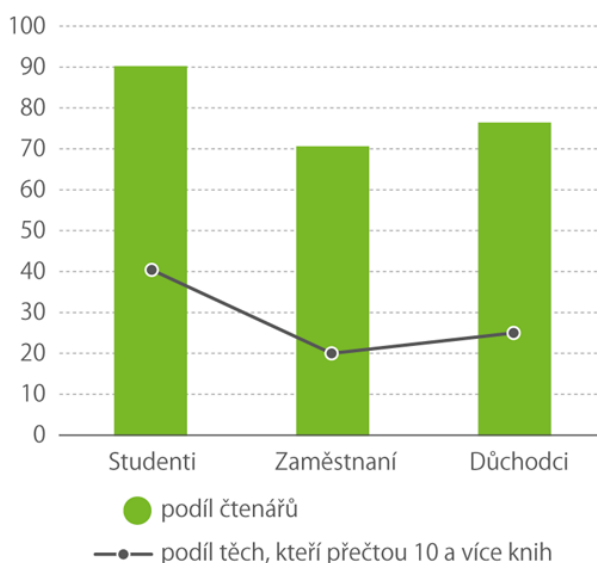
Nejprodávanějším sortimentem jsou samozřejmě knihy, dále pak lidé v knihkupectví nakupují diáře a kalendáře, omalovánky, mapy, dárkové balicí papíry a přání. Diáře a kalendáře nakupují zejména ženy a respondenti do 34 let. Balicí papíry a přání nakupují rovněž

častěji ženy. Mapy kupují častěji muži, vysokoškolsky vzdělaní lidé a lidé do 25 let (Semerádová, © 2017).

Lidé nakupují v knihkupectví nejvíce sami pro sebe, což potvrdilo 79 % dotázaných, kteří si pro sebe něco koupí alespoň občas. Velmi často si pro sebe nakoupí 34 % respondentů. Pro své děti nakupuje alespoň občas polovina zákazníků (převážně ženy), 43 % nakupuje pro partnera či partnerku, 39 % respondentů nakupuje pro své rodiče a prarodiče a 32 % dotázaných (zejména ženy) nakoupí alespoň občas něco pro své známé a přátele (Semerádová, © 2017).

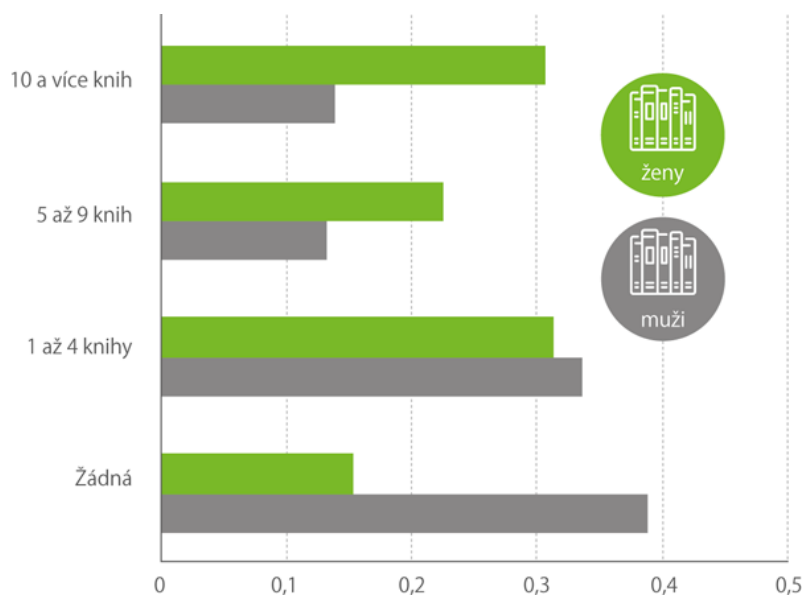
Dle šetření ČSÚ podíl čtenářů (osob, které přečtou alespoň jednu knihu za rok) v Česku mírně vzrostl. A sice z 68 % v roce 2011 na 73 % v roce 2016. Jedna třetina čtenářů přečte během jednoho roku nejčastěji jednu až čtyři knihy. Poměrně vysoký podíl (22 %) tvoří „zapálení“ čtenáři, kteří přečtou deset a více knih ročně. Více než čtyři a méně než devět knih ročně přečetla necelá pětina populace (Dedera, © 2018).

Podle zhodnocení ekonomického postavení populace v roce 2016 převažují aktivní čtenáři mezi studenty a mladšími důchodci. Pouhých 10 % studentů starších 18 let nepřečetlo v roce 2016 žádnou knihu. Podíl studentů, kteří přečetli 10 a více knih, byl 40 %, což je takřka dvakrát více než průměr v populaci. Lze jen spekulovat, kolik z těchto knih bylo přečteno v rámci povinné školní četby. U důchodců je počet čtenářů mírně vyšší než u zaměstnaných. Každý čtvrtý důchodce do 69 let přečetl 10 a více knih (Dedera, © 2018).



Obr. 3. Podíl čtenářů ve věku 18–69 let dle ekonomického postavení, počet přečtených knih v roce 2016, (Dedera, © 2018).

Nemalé rozdíly se objevily ve srovnání čtenářů a čtenářek. Zatímco 39 % mužů ze zkoumané populace nepřečetlo v roce 2016 žádnou knihu, mezi ženami se našlo pouhých 15 % těch, které knihy nečtou. Mezi muži se našlo 34 % těch, kteří v roce 2016 přečetli jednu až čtyři knihy, mezi ženami 31 % (Dedera, © 2018).



Obr. 4. Počet přečtených knih v roce 2016 dle pohlaví, (Dedera, © 2018).

V České republice se koná řada nejrůznějších knižních veletrhů, prodejních akcí a festivalů. Nejznámějšími z nich jsou **Svět knihy Praha** a **Podzimní knižní veletrh v Havlíčkově Brodě**. Svět knihy Praha je mezinárodním knižním veletrhem a literárním festivalem, který se koná od roku 1995. Nabízí řadu programů - odborných konferencí a seminářů, autorská čtení, setkání spisovatelů, prezentace nakladatelství, oceňování tvůrčích a edičních počinů. V roce 2018 zde bylo na ploše 3495 m<sup>2</sup> celkem 404 vystavovatelů a 46 000 návštěvníků, což je 2000 návštěvníků více než v roce 2017. Podzimní knižní veletrh v Havlíčkově Brodě se koná od roku 1991. Vznikl za účelem zprostředkování kontaktů mezi nově vznikajícími nakladateli a knihkupci. Později se k veletrhu připojila řada doprovodných programů. V roce 2018 zde bylo 165 vystavovatelů a 16 800 návštěvníků. Dalšími knižními trhy jsou pak dvoudenní **Svět knihy Plzeň**, **Ostravský knižní veletrh**, **Polabský knižní veletrh**. Menší nakladatelé v Praze pořádají knižní jarmark **Knihex**, festival nezávislých nakladatelů **Tabook** v Táboře a knižní veletrh autorských a uměleckých nízkonákladových publikací **Litr** v Brně (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).

## 10 MYSTERY SHOPPING VYBRANÝCH PRODEJEN

Cílem mystery shoppingu ve vybraných prodejnách společnosti Levné knihy a.s. je zhodnotit kvalitu a úroveň poskytovaných služeb z pohledu zákazníka, porovnat požadovanou úroveň merchandisingu a obsluhy se skutečností a navrhnout konkrétní účinná opatření k jejímu zlepšení.

### 10.1 Scénář mystery shoppingu

Utajený nákup bude realizován v každé z vybraných prodejen pouze jednou a to vždy v pracovní den přibližně ve 13–15 hodin. Fiktivní zákazník vejde do prodejny Levné knihy, poohlédne se a najde personál. Zákazník se personálu zeptá, zda mají nějakou knihu, sešit či hru pro cvičení paměti a postřehu seniorů. Cílem je posoudit ochotu a nápaditost osloveného personálu. Zda si na zákazníka najde dostatek času, zda navrhne dostatek možných řešení a doprovodí zákazníka ke zboží. Dále si zákazník přeje koupit knížku v anglickém jazyce jako dárek. Všechny navštívené prodejny by dle internetových stránek společnosti měly mít knihy v anglickém jazyce. Zákazník se bude dotazovat, zda jsou to všechny knihy, ze kterých si může vybrat. Bude se ptát po knize, kterou na dané prodejně nemají, ale lze ji zakoupit na internetu či na jiné prodejně. Bude hodnotit, zda jej personál upozorní na možnost nákupu knihy přes internetové stránky [www.levneknihy.cz](http://www.levneknihy.cz). Zákazník personálu poděkuje za ochotu a půjde si prodejnou ještě projít. Učiní nákup vybraných produktů, aby mohl ohodnotit kvalitu služeb poskytovaných pokladní, zda pozdraví, zda se usmívá a je přívětivá, zda je zde možnost platit kartou, zda mu bude nabídnuta taška ke koupi, zda a jak se pokladní se zákazníkem rozloučí.

### 10.2 Stanovení hodnotících kritérií metodou mystery shopping

Stanovení hodnotících kritérií je nezbytnou součástí každého výzkumu. Určují, co bude mystery shopper sledovat, na co se zaměří a co bude následně hodnotit. Jejich počet je individuální a vychází z cílů a tématu mystery shoppingu. Základními kritérii jsou především exteriér a interiér prodejny, nabídka a vzhled, chování a znalosti pracovníka.

#### 10.2.1 Označení a exteriér prodejny

V České republice leží 60 prodejen společnosti Levné knihy a.s., které by měly mít jednotný styl. Mystery shopper se bude soustředit na to, zda je prodejna umístěna na dobře dostupném místě, zda je dobře označena, umožňuje bezbariérový přístup, je-li otevírací doba

umístěna na viditelném místě a zda jsou venkovní prostory čisté. Přičemž bezbariérový přístup je zde chápán jako přístup v úrovni komunikace bez schodů a vyrovnávacích stupňů.

### **10.2.2 Interiér prodejny**

Zde se mystery shopper zaměří zejména na přehlednost a vhodné uspořádání prodejny, viditelnost informačních a orientačních tabulí, prostor pro pohyb mezi zbožím, teplotu, světlo, hudbu, hluk, použité barvy, čistotu a zda na prodejně existuje odkaz na internetové stránky. Za barvy, které jsou v souladu s image společnosti, jsou považovány červená, černá a bílá, které lze vidět v logu společnosti.

### **10.2.3 Personál**

Personál by měl svým vzhledem a chováním vhodně reprezentovat společnost. Hodnocen bude první kontakt s personálem (pozdrav, úsměv), zda je rozpoznatelný od zákazníků, zda se nachází na prodejně v dostatečném počtu a je ochotný. Dále bude hodnocena odborná způsobilost zaměstnanců, která je dána teoretickými a praktickými znalostmi v dané problematice, znalostí produktů a pracovních postupů a sociální způsobilost, která předpokládá umění jednat s lidmi, spolupracovat a řešit konfliktní situace.

### **10.2.4 Nabídka**

Mystery shopper bude hodnotit hloubku a šířku zboží dostupného na prodejně, zda je veškeré zboží označeno cenovkou, uspořádání a správné zařazení zboží.

### **10.2.5 Řešení problému**

Zákazník přijde za personálem s konkrétním problémem a bude sledovat jeho ochotu, znalost sortimentu a komunikační schopnosti. Bude hodnotit, zda v prodejně najde to, co hledá. Hodnoceno bude i informování zákazníka personálem o možnosti nákupu zboží na internetových stránkách [www.levneknihy.cz](http://www.levneknihy.cz).

### **10.2.6 U pokladny**

Zde bude rovněž hodnocen první kontakt s personálem, dále pak doba strávená čekáním u pokladny, možnost platby platební kartou, nabídnutí nákupní tašky ke koupi a informování o její ceně, předání účtenky, vystupování pokladní a její rozloučení se. Jestliže bude možné platit platební kartou, bude kritérium hodnoceno 2 body, pokud ne bude

hodnocení 0 a v případě, že odpověď bude běžně ano, ale v den mystery shoppingu zrovna platební terminál nefunguje, bude kritérium hodnoceno 1 bodem. Pokud se pokladní zákazníkovi zeptá, zda si přeje koupit tašku, bude ohodnocena 1 bodem, pokud zákazníkovi oznámí i cenu tašky, dostane 2 body.

### 10.2.7 Celkový dojem

Zde bude hodnocen celkový dojem z návštěvy prodejny, jak se mystery shopper cítil v prodejně, zda návštěva prodejny splnila zákazníkova očekávání a jestli by se na základě svých zkušeností rozhodl znovu navštívit danou prodejnu.

## 10.3 Kontrolní list hodnotících kritérií

Kontrolní list je nezbytným dokumentem mystery shoppingu. Obsahuje jednotlivá hodnotící kritéria, jejichž stanovení vychází z cílů výzkumu. Každé z kritérií je hodnoceno body určité škály v závislosti na významnosti daného kritéria. Důležitější kritéria jsou hodnoceny stupnicí 0 až 4 body, méně důležitá kritéria stupnicí 0 až 2 body. U některých kritérií je pak zvoleno hodnocení ANO/NE, kde odpověď ANO odpovídá 1 bodu a odpověď NE 0 bodům. Součet všech získaných bodů vypovídá o kvalitě poskytovaných služeb v prodejně. K porovnání jednotlivých prodejen či stejných prodejen napříč časem je vhodné použít procentuální výsledek, který je dán podílem skutečně získaných bodů a maximálně možným počtem bodů. Kontrolní list bude vyplněn mystery shopperem neprodleně po realizaci utajeného nákupu v prodejně. Kontrolní list hodnotících kritérií je uveden v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Kontrolní list

<b>Navštívená prodejna</b>	
<b>Výzkum proveden dne</b>	
<b>Čas výzkumu</b>	
<b>Mystery shopper</b>	
<b>Počet zákazníků v prodejně</b>	
<b>Hodnocení ANO/NE</b>	ANO – 1 bod NE – 0 bodů
<b>Hodnocení od 0 do 2 bodů</b>	0 bodů – naprosto nevyhovující 1 bod – uspokojivé 2 body – naprosto vyhovující



<b>Hodnocení od 0 do 4 bodů</b>	0 bodů – naprosto nevyhovující 1 bod – částečně nevyhovující 2 body – uspokojivé 3 body – vyhovující 4 body – naprosto vyhovující	
<b>Označení a exteriér prodejny (max. 8 bodů)</b>		
Prodejna je umístěna na dobře dostupném místě	(0–2)	
Prodejna je dobře označena	(0–2)	
Umožňuje bezbariérový přístup	ANO (1)	NE (0)
Otevírací doba je umístěna na dobře viditelném místě	ANO (1)	NE (0)
Čisté venkovní prostory	(0–2)	
<b>Interiér (max. 15 bodů)</b>		
Vhodné a přehledné uspořádání prodejny	(0–4)	
Dostatečný prostor pro pohyb mezi zbožím	(0–2)	
Příjemná teplota v prodejně	ANO (1)	NE (0)
Dostatečné světlo v prodejně	ANO (1)	NE (0)
Vhodná hudba (hlasitost, tempo)	ANO (1)	NE (0)
Barvy v prodejně jsou v souladu s image společnosti	ANO (1)	NE (0)
Stav a čistota podlahy, regálů, stěn	(0–4)	
Na prodejně existuje viditelný odkaz na internetové stránky	ANO (1)	NE (0)
<b>Personál (max. 17 bodů)</b>		
První kontakt s personálem (pozdrav, úsměv)	(0–2)	
Personál byl dobře rozpoznatelný od zákazníků	(0–2)	
Personál se nachází na prodejně v dostatečném počtu	(0–2)	
Personál byl ochotný	(0–2)	
Personál prokázal znalost sortimentu	(0–2)	
Personál má vhodné vyjadřovací schopnosti	(0–2)	

Porozuměl personál požadavku zákazníka	(0–2)	
Příjemné vystupování personálu	(0–2)	
Personál navázal během rozhovoru oční kontakt	ANO (1)	NE (0)
<b>Nabídka (max. 6 bodů)</b>		
Hloubku a šířku zboží dostupného na prodejně	(0–2)	
Veškeré zboží označenou cenovkou	(0–2)	
Esteticky uspořádané zboží	ANO (1)	NE (0)
Správné zařazení zboží dle kategorií	ANO (1)	NE (0)
<b>Řešení problému (max. 6 bodů)</b>		
Bylo snadné najít personál	ANO (1)	NE (0)
Personál zákazníka doprovodil k hledanému zboží (knihy, sešity, hry pro seniory)	ANO (1)	NE (0)
Personál navrhl dostatek možných řešení	(0–2)	
Personál zákazníka doprovodil k hledanému zboží (knihy v anglickém jazyce)	ANO (1)	NE (0)
Personál informoval zákazníka o možnosti nákupu knih na internetových stránkách <a href="http://www.levneknihy.cz">www.levneknihy.cz</a>	ANO (1)	NE (0)
<b>U pokladny (max. 13 bodů)</b>		
První kontakt s personálem (pozdrav, úsměv)	(0–2)	
Doba strávená čekáním u pokladny	(0–2)	
Možnost platby platební kartou	(0–2)	
Nabídnutí nákupní tašky ke koupi a sdělení její ceny	(0–2)	
Předání účtenky	ANO (1)	NE (0)
Příjemné vystupování pokladní	(0–2)	
Rozloučení se	(0–2)	
<b>Celkový dojem (max. 4 body)</b>		

Celkový dojem z návštěvy prodejny	(0–4)	
<b>Celkový maximální počet dosažených bodů</b>	69	
<b>Bodový výsledek</b>		
<b>Procentuální výsledek</b>		
<b>Poznámky mystery shoppera</b>		

#### 10.4 Výběr zkoumaných prodejen

Jak již bylo zmíněno, společnost Levné knihy a.s. disponuje širokou sítí prodejen po celé České republice. Po domluvě se zástupkyní obchodního ředitele bude hodnoceno celkem 5 prodejen, které budou sloužit jako vzorek pro hodnocení kvality poskytovaných služeb v ostatních prodejnách společnosti. Mystery shopper navštíví tyto prodejny:

##### **Brno – Dornych, Dornych 4, 602 00 Brno**

Otevírací doba: Po–Pá: 9:00–20:00, So: 9:00–20:00, Ne: 10:00–20:00

##### **Brno – Masarykova ulice, Masarykova 506/37, 602 00 Brno**

Otevírací doba: Po–Pá: 8:00–19:00, So a Ne: 9:00–17:00

##### **Olomouc – Horní náměstí, Horní náměstí 371/1, 779 00 Olomouc**

Otevírací doba: Po–Pá: 8:00–18:00, So: 9:00–12:00, Ne: Zavřeno

##### **Olomouc – Legionářská ulice, Legionářská 739/7, 779 00 Olomouc**

Otevírací doba: Po–Pá: 8:00–19:00, So: 8:00–15:00, Ne: Zavřeno

##### **Zlín – OC Čepkov, Tyršovo nábřeží 5496, 760 01 Zlín**

Otevírací doba: Po–Ne: 9:00–20:00

## 11 PRŮBĚH MYSTERY SHOPPINGU V JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÁCH

### 11.1 Prodejna Brno – Dornych

Prodejna Brno – Dornych byla mystery shopperem navštívena 25. 2. 2019 přibližně ve 13:20. V tu dobu se v prodejně nacházelo dalších šest zákazníků a 4 prodejci, z nichž dva byli mladí muži bez firemních triček označení visáčkami a dvě slečny ve firemních tričkách. Do prodejny vede malý schodek. Při příchodu byl mystery shopper pozdraven. Prošel si prodejnu a obrátil se s dotazem na prodejce, který si zrovna četl knihu. Tento prodejce poté, co se jej zákazník zeptal na knihy či nějaké cvičení pro seniory, doprovodil zákazníka ke křížovkám a po cestě se zeptal svých kolegů, zda je na prodejně ještě nějaké další zboží pro trénování paměti důchodců. Při oslovení dalšího prodejce s dotazem na anglickou literaturu byl zákazník odkázán ukázáním ruky. Delší dobu v prodejně nehrála žádná hudba. Vybavení prodejny bylo pěkné, přehledně a esteticky uspořádané. V prodejně byl dostatek místa. U pokladny zákazníkovi nebyla nabídnuta taška. Pokladní se bavila se svým kolegou a zákazníkovi nevěnovala dostatek pozornosti. Dokonce se se zákazníkem ani nerozloučila.

### 11.2 Prodejna Brno – Masarykova ulice

Prodejna Brno – Masarykova ulice byla navštívena v pondělí 25. 2. 2019 v 14:10. Při vstupu do prodejny zákazník nebyl pozdraven (pokladní, která byla vstupu nejbliž, zrovna obsluhovala další zákazníky). Do prodejny vede malý schodek, který by šel snadno překonat s kočárkem. Uspořádání prodejny však pohyb s kočárkem vylučuje. V době návštěvy bylo na prodejně přibližně 18 lidí. V uličkách bylo málo místa pro vyhnutí se s ostatními zákazníky. Na prodejně bylo pět obsluhujících slečen. Jedna u pokladny, jedna vykládávala zboží a tři se spolu bavily uprostřed prodejny. Obsluha, která neměla firemní tričko, měla triko nebo svetr v červené barvě. Vybavení prodejny vypadalo opotřebovaně. V prodejně bylo příliš teplo. Na dotaz ohledně zboží pro trénování paměti bylo zákazníkovi sděleno třemi obsluhujícími slečnami téměř jednohlasně, že nic takového v prodejně není. Skutečnost však byla jiná. Na anglickou literaturu byl zákazník odkázán ukázáním ruky. U pokladny stáli před zákazníkem dva lidé. Především neknižní zboží nebylo esteticky uspořádáno, v uličkách a mezi ostrůvky bylo málo místa, personál neprojevil dostatek iniciativy. Pří-

jemná byla alespoň slečna pokladní, která byla usměvavá, nabídla zákazníkovi tašku ke koupi, i když nesdělila zákazníkovi cenu (cena byla vylepena na pultě).

### **11.3 Prodejna Olomouc – Horní náměstí**

Prodejna Olomouc – Horní náměstí byla zákazníkem navštívena 26. 2. 2019 v 13:10. Prodejna byla velmi hezky vybavena. (Jde o novou prodejnu, ve které byl provoz zahájen v únoru roku 2018.) Zboží bylo esteticky a přehledně uspořádané. Na prodejně byly dvě obsluhující slečny. V době návštěvy bylo na prodejně dalších pět zákazníků. Personál působil velmi mile, při dotazu na knihy a cvičení pro důchodce doprovodila slečna zákazníka ke zboží a ukázala mu hned několik variant, které se zákazníkem prošla. Dopřála zákazníkovi prostor a pak mu donesla ukázat ještě další zboží. Nakonec poukázala ještě na možnost koupit křížovky. Její kolegyně měla při dotazu na anglickou literaturu trochu problém s popisem místa, kde se knihy nachází. Poté, co viděla zmateného zákazníka, ho však již dokázala správně nasměrovat. Hledanou knihu obsluha dokázala identifikovat již při sdělení autora. Při dotazu, zda hledaná kniha není alespoň na jiné prodejně společnosti, bylo zákazníkovi doporučeno navštívit „klasické knihkupectví“. U pokladny byl zákazník ihned na radě. Byla mu nabídnuta taška za 2 Kč. Pokladní poděkovala za nákup a se zákazníkem se rozloučila.

### **11.4 Prodejna Olomouc – Legionářská ulice**

Prodejna Olomouc – Legionářská ulice byla navštívena 26. 2. 2019 v 14:05. Tato prodejna umožňuje bezbariérový přístup, je velká a dostatečně prostorná. Vybavení prodejny bylo starší, avšak nijak nenarušovalo dojem z prodejny. Obsahovala velké množství zboží. Knihy na ostrůvcích byly umístěny tak, že velkou měrou přesahovaly přes okraj regálu. Fiktivnímu zákazníkovi, který se na knihy díval, málem popadaly a zákazníci, která se dívala poté, popadaly skutečně. Některé zboží z kategorie domov & styl bylo vystaveno nepřehledně. Prodejna měla bílý nátěr s červenými detaily. Kombinace a přiměřenost barev působila příjemně. Bílý nátěr však vypadal oprýskaně. Na prodejně byly 4 obsluhující slečny s firemními tričky. Na knihy pro důchodce i anglickou literaturu byl zákazník odkázán ukázáním rukou. Při dotazu na konkrétní knihu v anglickém jazyce a možnosti koupit tuto knihu na jiné prodejně začal personál hledat v počítači. Zákazníkovi oznámil, že se kniha nachází na prodejních v Brně a Praze. Na reakci zákazníka, že je to trochu z ruky, personál

nijak nereagoval. Pokladní zákazníkovi poděkovala za nákup a rozloučila se slovy na shledanou.

### **11.5 Prodejna Zlín – OC Čepkov**

Prodejna byla navštívena 27. 2. 2019 přibližně v 13:20. Na prodejně byli dva zaměstnanci. Oba oblečení ve firemních tričkách. Po celou dobu návštěvy nehrála na prodejně žádná hudba. Prodejna je vymalována červeně a v prostoru nad světly černě. V uličkách stálo hodně nevybalených krabic, komínky nezařazených knih, a dokonce nákupní vozík s kartony. V uličkách tak nebylo dostatek prostoru a k některému zboží bylo obtížné, či přímo nemožné se dostat. Nábytek byl na některých místech oprýskaný. Na ostrůvku s cedulkou antistresové omalovánky byly zařazeny i křížovky. Při namátkové kontrole zboží nebyla na některém zboží nalezena cena. Při dotazu na konkrétní knihu v anglickém jazyce a možnosti koupit tuto knihu na jiné prodejně začal personál poměrně otráveně hledat v počítači. Zákazníkovi oznámil, že se kniha nachází na prodejně v Brně. U pokladny zákazníkovi nebyla nabídnuta taška. Pokladní poděkoval za nákup, ale se zákazníkem se nerozloučil.

## 12 ANALÝZA VÝSLEDKŮ MYSTERY SHOPPINGU

Prodejna č. 1.....Brno – Dornych

Prodejna č. 2.....Brno – Masarykova ulice

Prodejna č. 3.....Olomouc – Horní náměstí

Prodejna č. 4.....Olomouc – Legionářská ulice

Prodejna č. 5.....Zlín – OC Čepkov

Tab. 4. Výsledky mystery shoppingu

Navštívená prodejna	č. 1	č. 2	č. 3	č. 4	č. 5
Výzkum proveden dne	25.2.	25.2.	26.2.	26.2.	27.2.
Čas výzkumu	13:20	14:10	13:10	14:05	13:20
Počet zákazníků v prodejně	6	18	4	16	11
Označení a exteriér prodejny (max. 8 bodů)	Σ 6	Σ 6	Σ 6	Σ 6	Σ 7
Prodejna je umístěna na dobře dostupném místě	2	2	2	2	2
Prodejna je dobře označena	2	2	2	2	2
Umožňuje bezbariérový přístup	0	0	0	1	1
Otevírací doba je umístěna na dobře viditelném místě	1	1	1	1	1
Čisté venkovní prostory	1	1	1	1	2
Interiér (max. 15 bodů)	Σ 13	Σ 9	Σ 15	Σ 11	Σ 8
Vhodné a přehledné uspořádání prodejny	4	3	4	3	3
Dostatečný prostor pro pohyb mezi zbožím	2	0	2	2	0
Příjemná teplota v prodejně	1	0	1	1	1
Dostatečné světlo v prodejně	1	1	1	1	1
Vhodná hudba (hlasitost, tempo)	0	1	1	1	0
Barvy v prodejně jsou v souladu s image společnosti	1	1	1	1	1

Stav a čistota podlahy, regálů, stěn	3	2	4	1	1
Na prodejně existuje viditelný odkaz na internetové stránky	1	1	1	1	1
<b>Personál (max. 17 bodů)</b>	<b>Σ 10</b>	<b>Σ 6</b>	<b>Σ 16</b>	<b>Σ 11</b>	<b>Σ 8</b>
První kontakt s personálem (pozdrav, úsměv)	1	1	2	1	1
Personál byl dobře rozpoznatelný od zákazníků	1	1	2	2	2
Personál se nachází na prodejně v dostatečném počtu	2	2	2	2	0
Personál byl ochotný	1	0	2	1	1
Personál prokázal znalost sortimentu	1	0	2	1	1
Personál má vhodné vyjadřovací schopnosti	1	0	1	1	1
Porozuměl personál požadavku zákazníka	1	0	2	1	0
Příjemné vystupování personálu	1	1	2	1	1
Personál navázal během rozhovoru oční kontakt	1	1	1	1	1
<b>Nabídka (max. 6 bodů)</b>	<b>Σ 6</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 5</b>	<b>Σ 2</b>
Hloubku a šířku zboží dostupného na prodejně	2	1	1	2	1
Veškeré zboží označenou cenovkou	2	2	2	2	1
Esteticky uspořádané zboží	1	0	1	0	0
Správné zařazení zboží dle kategorií	1	1	1	1	0
<b>Řešení problému (max. 6 bodů)</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 2</b>	<b>Σ 1</b>
Bylo snadné najít personál	1	1	1	1	1
Personál zákazníka doprovodil k hledanému zboží (knihy, sešity, hry pro seniory)	1	0	1	0	0
Personál navrhl dostatek možných řešení	1	0	2	1	0
Personál zákazníka doprovodil k hledanému zboží (knihy v anglickém jazyce)	0	0	0	0	0



Personál informoval zákazníka o možnosti nákupu knih na internetových stránkách www.levneknihy.cz	0	0	0	0	0
<b>U pokladny (max. 13 bodů)</b>	<b>Σ 6</b>	<b>Σ 10</b>	<b>Σ 13</b>	<b>Σ 11</b>	<b>Σ 8</b>
První kontakt s personálem (pozdrav, úsměv)	1	2	2	2	1
Doba strávená čekáním u pokladny	2	1	2	2	2
Možnost platby platební kartou	2	2	2	2	2
Nabídnutí nákupní tašky ke koupi a sdělení její ceny	0	1	2	0	0
Předání účtenky	1	1	1	1	1
Příjemné vystupování pokladní	0	2	2	2	1
Rozloučení se	0	1	2	2	1
<b>Celkový dojem (max. 4 body)</b>	<b>Σ 2</b>	<b>Σ 1</b>	<b>Σ 4</b>	<b>Σ 3</b>	<b>Σ 2</b>
Celkový dojem z návštěvy prodejny	2	1	4	3	2
<b>Bodový výsledek</b>	<b>46</b>	<b>37</b>	<b>63</b>	<b>49</b>	<b>36</b>
<b>Procentuální výsledek</b>	<b>0,67</b>	<b>0,54</b>	<b>0,91</b>	<b>0,71</b>	<b>0,52</b>

## 12.1 Komentář k výsledkům

V hodnocení mystery shoppingu dopadla nejlépe prodejna v Olomouci na Horním náměstí. V celkovém hodnocení získala 63 bodů z 69 možných (91 %). Fiktivní zákazník se zde setkal s milým a usměvavým personálem, který byl velmi ochotný. Prodejna působila prostorně a čistě a atmosféra zde byla velmi příjemná. Největším nedostatkem prodejny bylo její neumožnění bezbariérového přístupu a odkázání zákazníka ke koupi knížky, kterou společnost prodává na svých webových stránkách a na některých dalších prodejnách, u konkurence. Na druhém místě s 49 body (71%) se umístila prodejna Olomouc – Legio-nářská ulice, která umožňuje bezbariérový přístup, dostatek prostoru mezi regály a širokou nabídku zboží. Dále se umístila prodejna Brno Dornych, která získala 46 bodů (67 %). Největším zklamáním zde bezpochyby bylo nerozloučení se pokladní se zákazníkem. Na

čtvrtém místě s 37 body (54 %) je prodejna Brno – Masarykova ulice, kde bylo málo prostoru pro pohyb mezi regály a prodejci zákazníkovi nevěnovali dostatek pozornosti.

S 36 body (52 %) se pak na pátém místě umístila prodejna Zlín, která sice měla nejhezčí a nejčistší exteriér. Na prodejně to však v době návštěvy vypadalo spíše jako na skladě. Na prodejně bylo málo prostoru a zboží v regálech nebylo esteticky uspořádáno.

Největšími nedostatky prodejen byl zejména přístup obsluhy, který v prodejnách vystupoval spíše jako doplňovač zboží než jako prodejce. Žádný z prodejců neinformoval zákazníka o možnosti koupě požadované knihy na internetových stránkách společnosti, i když ve všech navštívených prodejnách existoval odkaz na webové stránky. Na prodejně Brno Dornych a ve Zlíně se pokladní se zákazníkem ani nerozloučili, což výrazně ovlivnilo celkový dojem zákazníka z návštěvy. Na dvou z pěti prodejen nehrála v době návštěvy hudba, zboží v prodejnách mnohdy nebylo esteticky uspořádáno. Venkovní výlohy prodejen v Brně a Olomouci by po zimě měly být umyty. Čistě působily venkovní prostory zlínské prodejny, která je umístěna v obchodním centru. Personál byl díky firemním tričkám červené barvy, černým kalhotám a visačkám dobře odlišitelný od zákazníků. Velkými výhodami společnosti bylo umístění prodejen a nízká cena zboží.

## 13 SWOT ANALÝZA

SWOT analýza hodnotí, pomocí silných a slabých stránek vnitřního prostředí a příležitostí a hrozeb vnějšího prostředí, situaci společnosti Levné knihy a.s. Podklady k této analýze vychází zejména z analýzy postavení společnosti na trhu a výsledků mystery shoppingu.

### 13.1 Silné stránky (Strengths)

- Široká síť poboček
- Dobrá dostupnost prodejen
- Nízké ceny zboží
- Široká nabídka produktů
- Dlouhá otevírací doba prodejen
- Pravidelná komunikace firmy na Facebooku
- Možnost nákupu zboží online
- Web firmy je optimalizován pro zobrazování v mobilních zařízeních
- Magazín společnosti v tištěné i pdf verzi

### 13.2 Slabé stránky (Weaknesses)

- Nedostatky na internetových stránkách
- Neprofesionální přístup prodejců
- Neesteticky uspořádané zboží na prodejních
- Nedostatečné využívání firemního blogu
- Limitovaný počet kusů daného produktu k prodeji

### 13.3 Příležitosti (Opportunities)

- Daňově zvýhodněná možnost zaměstnavatelů přispívat zaměstnancům na tištěné knihy
- Rostoucí podíl čtenářů
- Dostatečné množství knižních veletrhů
- Vyšší příjmy domácností
- Rostoucí vliv Instagramu a Facebooku
- Úbytek nezávislých knihkupců
- Pozitivní reference zákazníků na nízké ceny zboží

### 13.4 Hrozby (Threats)

- Snížení sazby DPH u e-knih
- Rostoucí preference e-knih mezi čtenáři
- Nelegální kopírování knih
- Klesající počet vydávaných titulů
- Expanze konkurenčních knihkupeckých řetězců

Nejvýznamnějšími silnými stránkami společnosti jsou zejména nízká cena zboží, široká síť prodejen a jejich dobrá dostupnost. Prodejny jsou umístěny nejčastěji v centru města či nákupních centrech. V ČR má společnost 60 prodejen. Dalšími silnými stránkami jsou dlouhá otevírací doba prodejen bez přerušení provozu v době obědu, široká nabídka produktů, pravidelná komunikace firmy na Facebooku, možnost nákupu zboží online a optimalizovaný web pro zobrazení v mobilních zařízeních.

Na druhou stranu se potýká se slabými stránkami v podobě nedostatků na internetových stránkách - nefungujících odkazů a odlišných informacích na jednotlivých záložkách. Ne-profesionálního přístupu prodejců, který se projevuje jejich neinformovaností, nevhodnou komunikací a někdy i nerozloučením se se zákazníky. Neestetické uspořádání zboží na prodejnách, které nepůsobí hezky a mnohdy zákazníkům brání k přiblížení se ke zboží. Nedostatečné využívání firemního blogu a limitovaný počet kusů daného produktu k prodeji, kdy je některé zboží na prodejně zastoupeno jen několika málo kusy.

### 13.5 Matematický model SWOT analýzy

Pro větší přehlednost byl k posouzení vztahů mezi faktory vnitřního a vnějšího prostředí vytvořen matematický model SWOT analýzy. V modelu jsou pozitivní vazby značeny znaménkem +, negativní vazby jsou značeny znaménkem - a neutrální vazby 0. Matematický model SWOT analýzy je znázorněn v tabulce (Tab.5) na další straně.

Tab. 5. Matematický model SWOT analýzy

	Hlavní příležitosti					Hlavní hrozby					
	Daňově zvýhodněná možnost zaměstnavatelů přispívat zaměstnancům na tištěné knihy	Rostoucí podíl čtenářů	Dostatečné množství knižních veletrhů	Vyšší příjmy domácností	Rostoucí vliv Instagramu a Facebooku	Snížení sazby DPH u e-knih	Rostoucí preference e-knih mezi čtenáři	Nelegální kopírování knih	Klesající počet vydávaných titulů	Expanze konkurenčních knihkupeckých řetězců	
<b>Hlavní silné stránky</b>											
Široká síť poboček	0	+	+	+	+	-	-	-	0	-	0
Dobrá dostupnost prodejen	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	4
Nízké ceny zboží	+	+	0	+	+	0	0	0	0	0	4
Široká nabídka produktů	+	+	+	0	0	-	-	0	-	0	0
Pravidelná komunikace firmy na Facebooku	0	0	+	0	+	0	0	0	0	0	2
<b>Hlavní slabé stránky</b>											
Nedostatky na internetových stránkách	-	0	0	-	0	0	0	0	0	-	-3
Neprofesionální přístup prodejců	0	-	-	0	0	0	0	0	0	-	-3
Neesteticky uspořádané zboží na prodejnách	-	-	0	0	-	0	0	0	-	-	-5
Nedostatečné využívání firemního blogu	-	-	-	0	+	0	0	0	0	-	-3
Limitovaný počet kusů daného produktu k prodeji	-	-	-	-	-	+	+	+	0	+	-1
	-1	0	0	1	2	-1	-1	0	-2	-4	

Dle výsledků matematického modelu SWOT analýzy jsou nejvýznamnějšími silnými stránkami dobrá dostupnost prodejen a nízká cena zboží. Mezi slabými stránkami dominuje neestetické uspořádání zboží. Největší příležitostí je rostoucí vliv Instagramu a Facebooku a největší hrozbou je expanze konkurenčních knihkupeckých řetězců.

### 13.6 IFE matice

IFE matice hodnotí interní pozici společnosti či jejího strategického záměru a vychází ze seznamu silných a slabých stránek uvedených ve SWOT analýze. Bylo vybráno pět silných a slabých stránek, které společnost charakterizují nejvěrohodněji.

Tab. 6. IFE matice

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	Široká síť poboček	0,11	3	0,33
S2	Dobrá dostupnost prodejen	0,13	4	0,52
S3	Nízké ceny zboží	0,14	4	0,56
S4	Široká nabídka produktů	0,07	3	0,21
S5	Pravidelná komunikace firmy na Facebooku	0,09	4	0,36
W1	Nedostatky na internetových stránkách	0,13	1	0,13
W2	Neprofesionální přístup prodejců	0,12	1	0,12
W3	Neesteticky uspořádané zboží na prodejnách	0,11	1	0,11
W4	Nedostatečné využívání firemního blogu	0,04	1	0,04
W5	Limitovaný počet kusů daného produktu k prodeji	0,06	2	0,06
	$\Sigma$	1		2,44

Výsledkem IFE matice je hodnota celkového váženého průměru 2,44, která signalizuje, že záměr podniku je podložen středně silnou interní pozicí společnosti. Je signálem pro zaměření se společností na posílení interního prostředí, nutného k dosažení nejen strategických cílů.

### 13.7 EFE matice

EFE matice hodnotí externí pozici společnosti či jejího strategického záměru a vychází ze seznamu příležitostí a hrozeb uvedených ve SWOT analýze.

Tab. 7. EFE matice

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	Daňově zvýhodněná možnost zaměstnavatelů přispívat zaměstnancům na tištěné knihy	0,07	3	0,21
O2	Rostoucí podíl čtenářů	0,13	4	0,52
O3	Dostatečné množství knižních veletrhů	0,13	4	0,52
O4	Vyšší příjmy domácností	0,15	4	0,6
O5	Rostoucí vliv Instagramu a Facebooku	0,08	4	0,32
T1	Snížení sazby DPH u e-knih	0,08	2	0,16
T2	Rostoucí preference e-knih mezi čtenáři	0,11	1	0,11
T3	Nelegální kopírování knih	0,07	2	0,14
T4	Klesající počet vydávaných titulů	0,07	2	0,14
T5	Expanze konkurenčních knihkupeckých řetězců	0,11	1	0,11
	$\Sigma$	1		2,83

Výsledkem EFE matice je hodnota celkového váženého průměru 2,83, která signalizuje, že záměr podniku je podložen středně silnou resp. lehce nadprůměrnou externí pozicí společnosti.

### 13.8 Matice IE

Pozice společnosti po vynesení výsledných hodnot IFE a EFE matice na osy matice IE je znázorněna na obrázku (Obr. 5). Přičemž celkový vážený průměr IFE matice je 2,44 a celkový vážený průměr EFE matice dosahuje hodnoty 2,83.

		Silná	Střední	Slabá	
EFE skóre	Vysoká				
	Střední		<b>X</b>		
	Nizká				
		IFE skóre			

Obr. 5. Matice IE

Hodnocení externí a interní analýzy společnosti Levné knihy a.s. spadá do vyznačeného pátého kvadrantu, který je charakteristický heslem „Udržuj a potvrzuj“. Pro tuto oblast se doporučuje strategie penetrace na trh či nový produkt. Přičemž penetrace trhu zahrnuje zvýšení podílu společnosti na trhu pomocí marketingových nástrojů či rozšíření produktu na nové trhy. To je zcela v souladu s vizí společnosti stát se nejnavštěvovanějším knihkupectvím na českém trhu s vysokou mírou spokojenosti zákazníků.



## 14 SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI

V analytické části této práce byly představeny legislativní změny na českém knižním trhu. Dle průzkumu agentury Nielsen Admosphere bylo zhodnoceno postavení společnosti na trhu. Bylo zjištěno, že Levné knihy jsou ve srovnání s konkurencí hodnoceny jako knihkupectví s nejlepšími cenami a dostupností prodejen. Byly představeny knižní velkoobchody i maloobchody.

Dále byl proveden marketingový výzkum metodou mystery shopping, v rámci kterého bylo, po domluvě s vedením společnosti Levné knihy a.s., navštíveno celkem pět prodejen. Jednalo se o prodejny Brno – Dornych, Brno – Masarykova ulice, Olomouc – Horní náměstí, Olomouc – Legionářská ulice a Zlín – OC Čepkov. Nejhorších výsledků dosáhly prodejny v kategorii řešení problému zákazníka. Dle celkového procentuálního ohodnocení bylo pořadí prodejen z hlediska kvality poskytovaných služeb následující: Olomouc – Horní náměstí (91 %), Olomouc – Legionářská ulice (71 %), Brno – Dornych (67 %), Brno – Masarykova ulice (54 %) a Zlín – OC Čepkov (52 %).

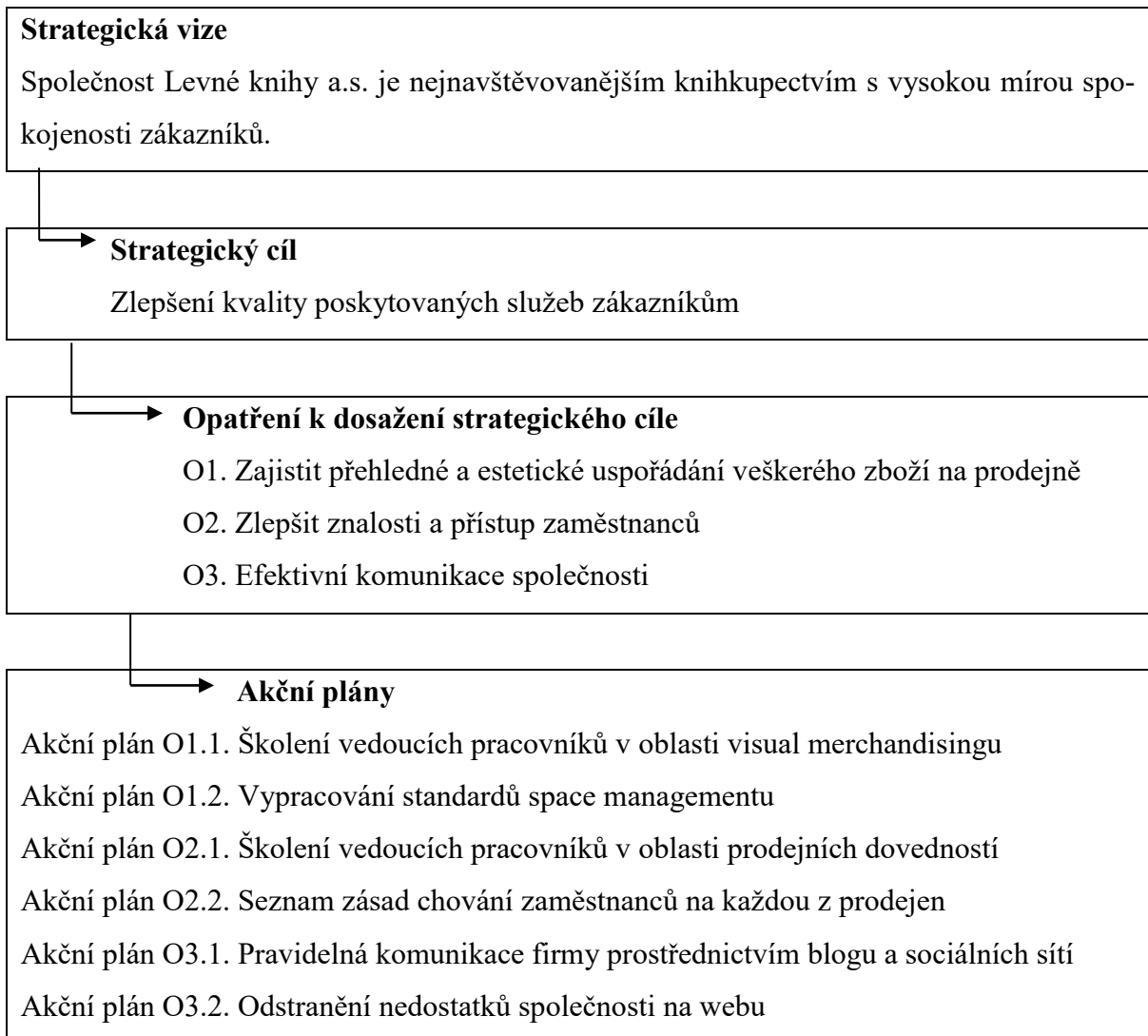
Na základě těchto výzkumů byla sestavena SWOT analýza, ze které se vycházelo při sestavení matematického modelu této analýzy. SWOT analýza byla rovněž použita při sestavení IFE a EFE matice. Celkový vážený průměr IFE matice vyšel 2,44 a celkový vážený průměr EFE matice vyšel 2,83. Tyto hodnoty signalizují podložení záměru podniku středně silnou interní pozicí a středně silnou resp. lehce nadprůměrnou externí pozicí společnosti. Výsledky IFE a EFE matice jsou přehledně znázorněny v IE matici, kde průnik těchto hodnot leží v pátém kvadrantu, pro který je charakteristická strategie „Udržuj a potvrzuj“. Tato strategie společnosti doporučuje zvyšovat podíl společnosti pomocí marketingových nástrojů, rozšíření produktu na nové trhy či zavedení nového produktu.

Ke zlepšení služeb poskytovaných poboček společnosti Levné knihy by, na základě výsledků mystery shoppingu ve vybraných prodejnách společnosti, bylo vhodné soustavně školit a vzdělávat zaměstnance v oblasti prodejních dovedností, space managementu a visual merchandisingu. Dle výsledků matematického modelu SWOT analýzy jsou nejslabšími stránkami společnosti rovněž neprofesionální přístup prodejců, neesteticky uspořádané zboží na prodejnách, nedostatky na internetových stránkách a nedostatečné využívání firemního blogu. V projektové části této práce jsou uvedeny návrhy na odstranění těchto nedostatků a splnění vize a cíle společnosti.

## 15 NÁVRHOVÁ ČÁST

Cílem návrhové části této práce je vypracovat projekt, který povede ke zlepšení kvality poskytovaných služeb ve společnosti Levné knihy a.s. Projekt bude vypracován na základě výsledků výše uvedených analýz.

### 15.1 Schéma navržené strategie



### 15.2 Formulace strategické vize společnosti

Vize vyjadřuje ideální stav postavení společnosti na českém knižním trhu v delším časovém období. Podstatou strategické vize je využít potenciálu společnosti, stát se nejnavštěvovanějším knihkupectvím v České republice a dosáhnout vyšší míry spokojenosti všech

zákazníků. Podle dosud zpracovaných informací byla zformulována strategická vize společnosti takto: **Společnost Levné knihy a.s. je nejnavštěvovanějším knihkupectvím s vysokou mírou spokojenosti zákazníků.**

### **15.3 Stanovení strategických cílů**

V souladu s vizí společnosti by se dalo stanovit cílů více. Cílem této práce je však zlepšení kvality poskytovaných služeb, proto je stanoven pouze jeden strategický cíl, kterým je: **Zlepšení kvality poskytovaných služeb zákazníkům.**

### **15.4 Opatření k dosažení strategického cíle**

Opatření napomáhají k dosažení cílů. V návaznosti na definovanou vizi a stanovený cíl společnosti jsou navržena následující opatření:

#### **O1. Zajistit přehledné a estetické uspořádání veškerého zboží na prodejně**

Na základě mystery shoppingu bylo zjištěno, že v mnohých prodejnách je zboží zejména neknižního charakteru neesteticky uspořádáno. Toto zboží pak působí nepřehledně a mnohé zákazníky může od nákupu odradit. K některému zboží se přes překážky na prodejně není možné ani dostat. Bylo by vhodné tyto nedostatky na prodejně odstranit.

#### **O2. Zlepšit znalosti a přístup zaměstnanců**

Správný přístup zaměstnance je základem úspěšného prodeje. Zaměstnanec by měl být na prodejně pro zákazníka. V případě, že se na něj zákazník obrátí o radu, měl by mu zaměstnanec být ochoten pomoci, poskytnout mu veškeré dostupné informace a umět mu poradit. Největšími prohřešky zjištěnými při mystery shoppingu byla neochota zaměstnanců a neinformování zákazníka o možnosti koupi sháněné knihy na webových stránkách společnosti.

#### **O3. Efektivní komunikace společnosti**

Společnost komunikuje prostřednictvím různých kanálů. Doporučením pro firmu je, aby tyto kanály lépe využívala k propagaci společnosti a vyšší míře informovanosti zákazníků.

### **15.5 Akční plány**

#### **Akční plán O1.1. Školení vedoucích pracovníků v oblasti visual merchandisingu**

Cílem školení v oblasti visual merchandisingu bude vedoucí zaměstnance naučit srozumitelně komunikovat v místě prodeje. Dobře vystavovat zboží v místě prodeje, naučit je pra-

vidla aranžování, výběru zboží a jeho umístění. Pochopit roli a očekávání zákazníka v in-store komunikaci. Naučit se definovat cíle, pracovat s myšlenkou, záměrem i kompozicí. Zaměstnanec bude seznámen s dobrými i špatnými příklady z praxe, získá konkrétní praktické rady a veškerou teorii si procvičí (písemnou formou) v řadě cvičení.

Informace, jež se vedoucí dozví na školení, předá svým podřízeným formou osobní prezentace přímo na prodejně. Podkladem mu budou jeho osobní poznámky. Vzhledem k rozmístění poboček by mělo školení proběhnout v Praze a Brně a zúčastní se ho pouze vedoucí pracovníci prodejen.

Místo konání by mělo ležet v centru měst, kde školení proběhne, aby bylo pro zaměstnance dobře dostupné hromadnou i osobní dopravou. K dispozici by mělo být dostatek parkovacích míst. Konferenční místnost by měla mít kapacitu 30 míst k sezení a obsahovat data-projektor, wifi, audio-techniku, video-techniku, plátno a flipchart.

Školení proběhne vždy od 9:00 do 16:00 hodin. Součástí školení bude malé občerstvení, oběd a tištěné materiály pro každého účastníka.

Tab. 8. Školení visual merchandisingu

Činnost	Školení visual merchandisingu
Podpůrné činnosti	Výběr školitele Rezervace vhodných míst Zajištění cateringů
Časová náročnost	2 dny
Personální zodpovědnost	Vedoucí personálního oddělení
Náklady	110 000 Kč

Je počítáno s náklady na školitele ve výši 80 000 Kč za obě školení, na catering 12 500 Kč, pronájem prostor v souhrnu 10 000 Kč a náklady na dopravu zaměstnanců do místa školení 7 500 Kč.

Na základě analýzy současných poskytovatelů školení a kurzů v oblasti visual merchandisingu na internetu budou přestaveny společnosti Vevýloze.cz, Visible s.r.o. a Top Vision, s.r.o. Níže budou tito poskytovatelé představeni včetně informací o jejich nabídkách.

**Ve výloze s.r.o.** (Vevýloze, © 2016)

Jde o skupinu marketérů a obchodníků zabývajících se prodejny a výlohami. Pořádají kurzy, workshopy, tvoří manuály na míru. Jejich cílem je pomoci společnostem zvýšit prodeje a zlepšit vnímání obchodu a značky, aby zákazníci byli se službami spokojeni a rádi se vraceli. Společnost spolupracovala mimo jiné s Globus ČR k.s. Společnost připravuje kurzy dle individuálních požadavků klientům na míru.

Aktuálně nabízí kurz *Výlohy a prodejny, které umí prodávat. Kurz visual merchandisingu pro vaši prodejnu*. Jde o workshop spojený s aranžováním, tematicky zaměřený na konkrétní oblasti podnikání účastníků.

Toto školení je uceleným přehledem marketingu výlohy a prodejny. Účastníci se dozví o základních pravidlech aranžování zboží včetně tipů, rad a návodů pro konkrétní podnikání (plánování výlohy, kompoziční pravidla, barvy a emoční apely, uspořádání zboží v prodejně, in-store reklama, sezónnost v prodejně, atmosféra apod.) Vše si účastníci procvičí formou praktických cvičení.

Kurz vede Mgr. Marcela Holečková, konzultantka strategického marketingu, která má bohaté zkušenosti z marketingového oddělení retailového řetězce.

Společnost nabízí možnost připravení kurzu, školení či přednášky na míru potřebám společnosti. Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 80 000 Kč.

**Visible s.r.o.** (JeNásVidět, © 2019)

Jde o tým s dlouholetou praxí v oboru s řadou významných zákazníků, jako jsou Vodafone, Nord Blanc, Tchibo, Promod a další. Mimo jiné pořádá školení *Prodejní dovednosti, Visual merchandising základní pravidla a Visual merchandising pro pokročilé*. Společnostem nabízí pomoc při sestavení scénáře mystery shoppingu, včetně ideálního škálování výstupního hodnocení.

V současné době nabízí školení *Optimalizace vystavení produktů*. Obsahem školení je seznámení účastníků se základy category managementu, space managementu a základními pravidly visual merchandisingu. Osvojí si znalosti z oblasti orientace nábytku na prodejní ploše, způsob vystavování jednotlivých kategorií zboží, jak zaujmou výlohou apod. Dozví se rady a tipy, jak zvýšit zisk, včetně vybraných případů z praxe.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 60 000–80 000 Kč.

### Top Vision, s.r.o. (Educio, © 2018)

Společnost se soustředí na manažerské vzdělávání. Pořádá řadu kurzů a dlouhodobých rozvojových programů. Kurzy vedou lektoři a profesionálové z praxe. Společnost pořádá i kurzy na míru s reálným byznys dopadem. Má 16 let zkušeností se vzděláváním firem. Se společností spolupracovaly mimo jiné Česká pojišťovna a.s., Česká spořitelna, a.s., Nestlé Česko s.r.o., O2 Czech Republic a.s. a další. 97 % klientů by doporučilo tuto společnost svým kolegům a známým.

Společnost má zkušenosti i se školeními v oblasti prodejních dovedností. Mimo jiné pořádá i kurz *5 zlatých pravidel úspěšného obchodu*. V minulosti realizovali pro společnost ŠkoFIN s.r.o. i mystery shopping/mystery calling.

Nabízí kurz *Visual merchandising - aranžujte své zboží lépe než konkurence*. Tento kurz je zaměřen na pravidla aranžování, práci se záměrem a kompozicí, roli zákazníka v in-store komunikaci. Účastníci se seznámí s dobrými i špatnými příklady z praxe a veškerou teorii si procvičí písemnou formou.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 90 000 Kč.

### Rozhodovací tabulka

Tab. 9. Rozhodovací tabulka - Školení visual merchandisingu

Kritéria	Váha	Ve výloze s.r.o.		Visible s.r.o.		Top Vision, s.r.o.	
		Body	Skóre	Body	Skóre	Body	Skóre
Cena	0,40	4	1,6	5	2	3	1,2
Šířka služeb	0,12	3	0,36	5	0,60	5	0,60
Reference	0,18	4	0,72	4	0,72	5	0,9
Obsah	0,30	5	1,50	5	1,50	5	1,50
Suma	1		4,18		4,82		4,20

Po domluvě s vedením společnosti byly stanoveny váhy jednotlivých kritérií, na základě jejich významnosti pro společnost. Body byly školícím společností přiřazeny na základě jejich nabídky. Skóre bylo vypočítáno vynásobením váhy daného kritéria a bodů, které

společnost za dané kritérium obdržela. Ta společnost, která v souhrnu získá nejvyšší skóre, je na základě jednotlivých kritérií považována za nejvhodnější.

Na základě výsledků rozhodovací tabulky (Tab. 9) bude společnosti doporučeno realizovat školení v oblasti visual merchandisingu ve spolupráci se společností Visible s.r.o., která nabízí cenu školení v rozmezí mezi 60 000–80 000 Kč a širokou nabídku služeb.

### **Akční plán O1.2. Vypracování standardů space managementu**

Aby všech 60 prodejen v rámci České republiky působilo jednotně, budou společnosti doporučena níže uvedená pravidla:

- **U vstupu vystavovat bestsellery a novinky**  
Ať už zákazník vstupuje do prodejny z ulice či z chodby nákupního centra, je hlavním cílem zákazníka zaujmout. Vhodným prostředkem je vystavení nejatraktivnějšího zboží v prostoru u dveří a dostatečně na něj upozornit například osvětlením. Toto zboží musí být vystaveno v úrovni očí a rukou zákazníka, aby měl možnost a dostatek prostoru a času si zboží prohlédnout.
- **Většina prostoru k vystavování v prodejnách by měla být určena knihám**  
Již ze samotného názvu společnosti je patrné, že hlavní činností je prodej knih. Z tohoto důvodu by mělo být knihám věnováno více pozornosti než například hrám, dekoracím či dalšímu doplňkovému zboží. Bylo by vhodné jim věnovat 2/3 prostoru k vystavování.
- **Cizojazyčná literatura umístěna v blízkosti bilinguální literatury**  
Jde o logické uspořádání, neboť zákazníci, kteří chtějí číst knížky v cizím jazyce, si mohou na místě dle nabídky vybrat téma knížky a dle úrovně svých znalostí se rozhodnout, zda si zakoupí knížku bilinguální či cizojazyčnou bez překladu.
- **Knihy musí být vystaveny v přední části prodejny**  
Jak již bylo uvedeno výše, jde o prodejnu Levných knih, proto se doporučuje knihám věnovat více pozornosti. Jde o to, aby knihy byly to první, co zákazník uvidí před vstupem a bezprostředně po vstupu do prodejny.
- **Nechat zboží prostor vyniknout a ukázat z něj maximum**  
Zákazníka zaujme titulní strana knihy více než její hřbet. Měly by tedy být vystaveny titulní stranou a neměly by se nijak překrývat. Toto platí zejména u atraktivních knih tj. knih se zajímavým obsahem či přitažlivým obalem, které zákazníky

zaujmu. U neknižního zboží platí pravidlo méně je někdy více. Přeplněná prodejna, kde vystavovanému zboží není věnováno dostatek prostoru, může na zákazníka působit chaoticky a od nákupu jej odrazovat.

- **Seskupovat neknižní zboží dle velikosti a barev**

Zboží musí být uspořádáno nejen přehledně, aby se v něm dalo snadno a rychle zorientovat, ale také efektně, aby na zákazníka působilo příjemným a lákavým dojmem. Neknižní zboží je nutné umisťovat tak, aby poutalo zákaznickovu pozornost a nezastiňovalo jedno druhé.

- **Používat barvy ve skupinkách, kombinovat je a používat kontrasty**

Je důležité, aby barva zboží byla v kontrastu s vystavovací plochou. Kontrast přispívá k zapamatování si nabídky a zvyšuje výraznost a pozornost. Barvy pomáhají vytvářet pozitivní atmosféru a dobrou náladu. Neknižní zboží v jednotlivých kategoriích je například možné uspořádat tak, aby působilo vystínovaně, tzn. od nejsvětějšího po nejtmaší.

- **Efektivně využívat prostor k vystavování**

Aby prostor prodejny nezůstal nevyužitý a každý kousek místa byl maximálně využit, je vhodné mít regály na míru. Vystavovací ostrůvky by naopak měly být mobilní, aby se daly přemisťovat a přizpůsobovat se pohybu zákazníků po prodejně. Každá část vystavovacího prostoru by pak měla být využita k prezentaci velkého množství zboží, které by však zákazníkovi neznepříjemňovalo výběr a rozhodování.

- **Zboží pravidelně urovnávat a dávat mu řád**

Snad každý zákazník si před koupí chce knihu nejdříve prolistovat. I když personál při vystavování zboží urovnal, rychle se může stát, že urovnané nebude. Je důležité, aby zboží působilo urovnaně neustále.

- **Pravidelně obměňovat prezentaci bestsellerů**

Seznam bestsellerů se v čase mění, proto je nezbytné měnit i jejich prezentaci na prodejnách tak, aby byla nabídka stále aktuální a udržovala zákazníka ve střehu. Kdyby byla nabídka bestsellerů po celý rok stejná, zákazník by jí brzy přestal věnovat pozornost.

- **Zboží členit dle kategorií**

Na prodejně existuje řada kategorií, do kterých jsou knihy a ostatní zboží členěno. Jde o kategorie, které dělí knihy dle žánrů na beletrii, naučnou literaturu, encyklopedie, knihy pro děti, cestování, turistiku, mapy, sport, zdravý životní styl, hobby,



dům a zahradu, kuchařky, komiksy, křížovky, knihy v anglickém jazyce a další) a ostatní zboží do kategorií hudba a film na CD a DVD, hračky, školní a kancelářské potřeby a doplňků do domácnosti. Je důležité, aby zboží bylo do těchto kategorií zařazeno správně a aby jednotlivé kategorie byly viditelně označeny.

- **Knižní série vystavovat pohromadě**

Aby se nestalo, že si zákazník koupí jen jednu knihu ze série, či dokonce aby si nevědomě nekoupil knihu, která nebude v chronologickém uspořádání první, měly by knižní série být vystaveny vždy pohromadě.

- **Mít vždy dostatek zboží na prodejně**

Zboží na prodejnu by mělo být objednáno vždy v dostatečném množství, aby jej bylo možné doplňovat. V případě zájmu zákazníka o zboží, které na prodejně není dostupné, ale je v nabídce společnosti, by měl být zákazník informován o možnosti nákupu knihy online či možnosti sehnat tuto knihu na jiné v blízkosti dostupné prodejně.

- **Pravidelně doplňovat chybějící zboží**

Již výše bylo uvedeno pravidlo, že méně je někdy více. Poloprázdné regály však nikoho nepřilákají. Proto je důležité, aby prodejna vždy měla vystaveno dostatek zajímavého zboží.

- **Umístit zboží tak, aby bylo dobře viditelné z dálky a z mnoha různých úhlů**

Zboží musí zákazníka zaujmout a přilákat jeho pozornost. To však není možné, pokud jej zákazník neuvidí. Aby šlo dobře vidět, je vhodné zboží umístit na dobře viditelné místo a věnovat mu dostatek prostoru.

- **Hrát si se stěžejními body, symetrií a vyrovnaností**

Uspořádání zboží v určitém prostoru tak, aby "vedlo" zákazníkovo oko a usnadnilo mu orientaci. Je důležité jej rozmístit tak, aby vyjadřovalo pocit stability, rovnováhy a harmonie. Přičemž rovnováhu ovlivňuje nejen velikost a světlost. Rovnováha ovlivňuje celkovou náladu.

- **Vytvářet rovné linie**

Jednoduché linie regálů usnadní a urychlí zákazníkům nákup. Čisté a jednoduché linie regálů i vystavovaného zboží navíc nenásilně podtrhnou celek. Je důležité vyhnout se komplikovaným detailům a přemíře dekorací, které mohou odvádět pozornost od podstaty věci.

- **K prezentaci vybírat zboží, které osloví a zaujme co nejvíce lidí**  
Do výloh, ke vstupu a prostor, kolem kterých projde nejvíce zákazníků, je nezbytné vystavovat nejvíce atraktivní zboží, které zákazníka osloví. Přiláká zákazníka blíž a stane se motivem k návštěvě prodejny a ke strávení více času v prodejně. Čím víc času v prodejně stráví, tím větší je pravděpodobnost, že nakoupí.
- **Sledovat pohyb lidí v prostoru a přizpůsobit tomu umístění zboží**  
Každý zákazník se po prodejně pohybuje jinými uličkami. Pozorováním však lze zjistit, kudy chodí zákazníků nejvíce. Je třeba stanovit hlavní uličky a umístit v nich nejatraktivnější zboží, zboží s nízkými cenami či takové, které je potřeba doprodat.
- **Nechat v uličkách dostatek místa (nejméně 1 metr)**  
Aby měl zákazník možnost si zboží prohlédnout, je potřeba mu dopřát dostatek prostoru. Příliš úzké uličky způsobují, že se zákazníci musí navzájem vyhýbat, narážejí do sebe a jejich návštěvu prodejny to znepříjemňuje.
- **Nechat volný prostor u dveří, aby měl zákazník prostor se rozhlédnout**  
Zákazník nesmí hned při vstupu do prodejny narazit do regálu. Je potřeba mu dopřát dostatek prostoru, aby se mohl porozhlédnout, zorientovat a zvolit vhodný směr svého nákupu. Je třeba se na prodejnu podívat z pohledu zákazníka. Co uvidí jako první při vstupu do prodejny? Jsou všechny nápisy dobře čitelné? Jde zboží dobře vidět již z dálky?
- **Alespoň jednou měsíčně obměňovat výlohu a mít na paměti, že musí zaujmout**  
Nemusí jít nutně o kompletní předělání výlohy, stačí jen vyměnit některé zboží, změnit barvu některé z dekorací apod. Výlohy je nutné měnit i s měnícím se ročním obdobím a sezónami ovlivňujícími podnikání, jako například blížící se začátek školy, Vánoce, Velikonoce apod. Důležitá je i čistota výloh. Dojem ze sebelepší prezentace výlohy zkazí špinavé sklo.
- **Zajistit na prodejně příjemnou atmosféru (čistota, hudba, teplota)**  
Je důležité, aby se zákazník cítil na prodejně příjemně, strávil zde více času, měl větší chuť k nákupu a utratil více peněz. Příjemná atmosféra také posiluje zákaznickou loajalitu. Je důležité dbát na čistotu prodejny (regálů, výlohy, podlah) a příjemnou teplotu. Častými chybami jsou přetopené prodejny v zimě (zaměstnanci chtějí být v tričkách, ale zákazníci chodí v bundách.) a špatně nastavená klimatizace v létě, kdy zákazník při odchodu z prodejny často utrpí šok z prudké změny teplot. U hudby je nutné dbát na její volbu, hlasitost a tempo.

- **Umístit atraktivní zboží do úrovně očí**  
Jde o dobře známé a osvědčené pravidlo. Do těchto míst se umísťuje dražší zboží. Prodejci předpokládají, že se kupující nebudou chtít namáhat s braním zboží z hůře dostupných míst. Optimálním se ukázal být prostor v úrovni mezi pasem a hrudí.
- **Nevytvářet překážky v uličkách**  
Zákazník musí mít dostatek prostoru. Není tedy možné, aby se musel vyhýbat nevybaleným knihám v krabicích, komínkům dosud nezařazeným knih či jakýmkoliv jiným překážkám.
- **Zajistit dobrou orientaci zákazníka pomocí cedulí**  
Každá kategorie zboží, včetně jednotlivých žánrů, by měla být označena vhodně umístěnou cedulí. Cedule by měly působit jednotným dojmem, měly by jít přečíst již z dálky a měly by být profesionálně zpracovány (žádné ručně psané nápisy).
- **Příjemné osvětlení nahrazující denní světlo, včetně bodového osvětlení pro zvýraznění nejatraktivnějšího zboží**  
Pomocí strategicky umístěného osvětlení vybraných míst prodejny mohou prodejci zvýraznit přítomnost některého zboží. Osvětlení by mělo zdůrazňovat nejdůležitější produkty v prodejně. Světlo napomáhá dotvářet atmosféru prodejny.
- **Barvy prodejny v souladu s barvami společnosti (červená, černá, bílá)**  
Stěny prodejny by měly být bílé či vhodně kombinovat barvy společnosti. Mimo dřevěné regály a barvy zboží by prodejna neměla obsahovat žádné další barvy, které by mohly působit rušivě.
- **Magazíny společnosti umístit ke dveřím**  
Toto umístění umožní zákazníkovi lépe si magazínu všimnout. Je jisté, že dveřmi musí přijít a odejít každý zákazník. V případě otevřených vstupů existuje možnost, že si magazín vezmou i kolemjdoucí, kteří prodejnu nenavštíví.

### **Akční plán O2.1. Školení vedoucích pracovníků v oblasti prodejních dovedností**

Cílem školení v oblasti prodejních dovedností bude zejména zdokonalit principy profesionálního prodeje zaměstnanců, naučit je zásady efektivní komunikace a zjišťovat potřeby zákazníků. Dozví se o nových trendech v obchodování, významu neverbální komunikace, kupních signálech a nač si dát pozor při prvním kontaktu se zákazníkem. Informace, jež se vedoucí dozví na školení, předá svým podřízeným formou osobní prezentace přímo na prodejně. Podkladem mu budou jeho osobní poznámky. Vzhledem k rozmístění poboček

by mělo školení proběhnout v Praze a Brně a zúčastní se ho pouze vedoucí pracovníci prodejen.

Tab. 10. Školení prodejních dovedností

Činnost	Školení prodejních dovedností
Podpůrné činnosti	Výběr školitele Rezervace vhodných míst Zajištění cateringů
Časová náročnost	2 dny
Personální zodpovědnost	Vedoucí personálního oddělení
Náklady	110 000 Kč

Je počítáno s náklady na školitele ve výši 80 000 Kč za obě školení, na catering 12 500 Kč, pronájem prostor v souhrnu 10 000 Kč a náklady na dopravu zaměstnanců do místa školení 7 500 Kč.

#### **Visible s.r.o.** (JeNásVidět, © 2019)

Tato společnost, která již byla představena výše, pořádá školení *Prodejní dovednosti*. Cílem školení je osvojení si komunikačních dovedností, prodejních technik a verbální a neverbální komunikace. Je určeno prodejním asistentům a vedoucím prodejen.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 60 000–80 000 Kč.

#### **Top Vision, s.r.o.** (Educio, © 2018)

Tato společnost, která již byla představena výše, nabízí školení 5 zlatých pravidel úspěšného obchodu. Obsahem školení je poznat svého zákazníka, odhalení různých typů zákazníků a jak s nimi jednat, budování prodejní sítě, motivace ke koupi, zjišťování potřeb a možnosti jejich naplnění a další.

Školitelem je trenérka soft skills, mentorka a koučka Eva Marková, která má bohaté zkušenosti z obchodní praxe.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 90 000 Kč.

**Rh plus marketing s.r.o.** (Rh plus marketing, © 2019)

Jde o PR a reklamní agenturu se zkušenými pracovníky v oblasti marketingových komunikací. Společnost se zaměřuje na budování vztahů s veřejností, internetový marketing, interní komunikaci a tvorbu marketingových strategií.

Pořádá školení *Prodejní a obchodní dovednosti moderního obchodníka*. Školení je zaměřeno na způsoby, jak si udržet věrného zákazníka, práci s časem, argumentaci a zvládnutí námitek v praxi, desatero správného obchodníka, informace o jednáních, schůzkách a telefonních rozhovorech, jak vytvořit obchodní plán a další.

Lektorem kurzu je František Husák, který má 20leté zkušenosti v oblasti obchodu a vedení obchodních týmů ze společností Mountfield a.s., T-Mobile Czech Republic a.s. a Secar Bohemia a.s.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 88 000 Kč.

**Radek Fuxa** (Radek Fuxa, © 2019)

Radek Fuxa je prodejním koučem, mentorem a konzultantem. Má více než dvacetileté zkušenosti v oblasti přímého prodeje a vyjednávání.

Nabízí kurz prodejních dovedností s názvem *Prodejte toho víc*. Kurz je určen těm, kteří chtějí úspěšně prodávat a zlepšit prodejní výsledky ve svém oboru. Účastníci školení se naučí dívat na produkt z pohledu zákazníka, jak vytvořit neodolatelnou prezentaci, jak zákazníka získat a dlouhodobě si ho udržet, jak volat zákazníkům a jak si říct o objednávku.

Radek Fuxa však pořádá školení pro maximálně 12 lidí. Bylo by tedy nutné udělat celkem 5 školení, aby se proškolilo všech 60 zaměstnanců

Předběžná nezávazná cenová nabídka za školitele na obě školení je 125 000 Kč.

**TSM, spol. s r. o.** (TSM, © 2019)

Vzdělávací agentura se zaměřuje na trhu téměř 30 let. Realizuje školení po celé republice. Lektori seminářů jsou odborníci v dané problematice s praktickými zkušenostmi. Umožňuje školení přizpůsobit požadavkům klienta.

Cílem školení *Profesionální prodejní dovednosti* je zdokonalit principy profesionálního prodeje, naučit se efektivně prezentovat své zboží či služby, osvojit si dovednosti prodej-

ních rozhovorů a naučit se zjišťovat potřeby zákazníků. Seminář je zaměřený na nové trendy v obchodování, řeč těla, tipování zákazníka, první kontakt se zákazníkem a další.

Lektorem je Mgr. Klára Kadětová, Ph.D., která se zaměřuje především na komunikaci a management.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 72 000 Kč.

#### **EDUX s.r.o.** (EDUX, © 2017)

Společnost podporuje růst firem se zaměřením na podporu a rozvoj kreativity (vizuální myšlení, psychologie prodeje, vedení a motivace zaměstnanců, strategie rozvoje, apod.).

Kurz *Prodejní dovednosti v maloobchodě* je určen prodejnímu personálu. Cílem kurzu je naučit se efektivně komunikovat se zákazníky podle typu jejich osobnosti, umět řešit stížnosti a reklamace, zvládat obtížné komunikační situace.

Lektorem kurzu je Ing. Tomaidesová, která se specializuje na prodejní a komunikační dovednosti, osobní rozvoj a Master NLP.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za školitele na obě školení je 74 000 Kč.

*Tab. 11. Rozhodovací tabulka - Školení visual merchandisingu*

<b>Kritéria</b>		<b>Cena</b>	<b>Šířka služeb</b>	<b>Reference</b>	<b>Obsah</b>	<b>Suma</b>
<b>Váha</b>		0,40	0,12	0,18	0,30	
<b>Visible s.r.o.</b>	<b>Body</b>	5	5	4	5	
	<b>Skóre</b>	2	0,60	0,72	1,50	<b>4,82</b>
<b>Top Vision, s.r.o.</b>	<b>Body</b>	2	5	5	4	
	<b>Skóre</b>	0,80	0,60	0,90	1,20	<b>3,50</b>
<b>Rh plus marketing s.r.o.</b>	<b>Body</b>	2	3	5	2	
	<b>Skóre</b>	0,80	0,36	0,90	0,60	<b>2,66</b>
<b>Radek Fuxa</b>	<b>Body</b>	1	1	5	2	
	<b>Skóre</b>	0,40	0,12	0,90	0,60	<b>2,02</b>
<b>TSM, spol. s r. o.</b>	<b>Body</b>	5	4	4	4	
	<b>Skóre</b>	2	0,48	0,72	1,20	<b>4,40</b>
<b>EDUX s.r.o.</b>	<b>Body</b>	4	3	5	2	
	<b>Skóre</b>	1,60	0,36	0,90	0,60	<b>3,46</b>

Po domluvě s vedením společnosti byly stanoveny váhy jednotlivých kritérií, na základě jejich významnosti pro společnost. Body byly školícím společností přiřazeny na základě jejich nabídky. Skóre bylo vypočítáno vynásobením váhy daného kritéria a bodů, které společnost za dané kritérium obdržela. Ta společnost, která v souhrnu získá nejvyšší skóre, je na základě jednotlivých kritérií považována za nejvhodnější.

Na základě výše uvedené rozhodovací tabulky (Tab.11) bude společnosti navrženo realizovat školení v oblasti prodejních dovedností ve spolupráci se společností Visible s.r.o., nebo společností TSM spol. s.r.o.

### **Akční plán O2.2. Seznam zásad chování zaměstnanců na každou z prodejen**

Aby si zaměstnanci zásady společnosti rychle osvojili a měli je neustále na očích, bude vypracován seznam těchto zásad, které by měl dodržovat každý zaměstnanec. Tento seznam bude umístěn na viditelném místě v zázemí každé z prodejen. Návrh jeho zpracování je součástí přílohy č. 1 této práce.

*Tab. 12. Seznam zásad chování zaměstnanců*

Činnost	Seznam zásad chování zaměstnanců
Podpůrné činnosti	Tvorba návrhu Tisk zásad Soutěž o nejusměvavější prodejnu
Časová náročnost	1 měsíc
Personální zodpovědnost	Vedoucí marketingového oddělení
Náklady	31500 Kč

Uvažuje se s náklady 400 Kč na grafické zpracování seznamu zásad, 1100 Kč náklady na tisk 60 vyhotovení a 3000 Kč jako odměna pro zaměstnance při průměrném počtu 10 zaměstnanců na prodejnu tj. 30 000 Kč.

Seznam bude obsahovat tyto zásady:

- Obleč si černé kalhoty a firemní tričko
- Připni si visačku
- Vyhod' žvýkačku
- Nasad' úsměv
- Vždy zákazníka pozdrav

- Nezapomeň na zdvořilé chování a vyjadřování se
- Zákazníka neotravuj, ale buď mu na blízku
- Vždy se snaž zákazníkovi ochotně pomoci
- Zajisti na prodejně příjemnou atmosféru
- Měj správně a esteticky uspořádané zboží
- Měj veškeré zboží označené cenovkou
- Dobře znej zboží a jeho umístění
- Nevytvářej na pracovišti překážky
- Vždy musí být někdo u pokladny
- Nabídni zákazníkovi tašku a informuj jej o ceně
- Poděkuj zákazníkovi za nákup
- Se zákazníkem se vždy rozluč

Přístup zaměstnanců hraje významnou roli v hodnocení kvality poskytovaných služeb. Aby zaměstnanci byli dostatečně namotivováni řídit se výše uvedenými zásadami, bude tento akční plán podpořen soutěží o nejusměvavější a nejpříjemnější prodejnu, jejichž zaměstnanci po vyhlášení soutěže obdrží finanční odměnu. Hlasovat budou moci zákazníci na webu společnosti. Výše celkové části finanční odměny bude stanovena dle počtu pracovníků prodejny. Navrhovaná odměna pro každého pracovníka je 5 000 Kč.

### **Akční plán O3.1. Pravidelná komunikace firmy prostřednictvím blogu a sociálních sítí**

Pro lepší komunikaci firmy je doporučeno lépe využívat blog a sociální sítě společnosti. Častější zveřejňování příspěvků zajistí pravidelnou informovanost zákazníků.

#### **Blog**

Na blogu mohou být zveřejňovány knižní tipy a informace o novinkách. Blog bude spravovat osoba, která je za něj zodpovědná i v současné době. Komunikace se zákazníky prostřednictvím blogu pomáhá webu k jeho lepší viditelnosti, neboť vyhledávače preferují aktuální texty. Blog upevňuje vztah se zákazníky prostřednictvím aktuálních informací.



Na nejbližší období je doporučeno na blogu umístit následující články:

### **Příprava k maturitě**

Článek bude určen maturantům či jejich blízkým příbuzným. Bude obsahovat tipy jak se připravit na maturitní zkoušku a vše v klidu zvládnout. Rovněž zde bude recenze na knihy *Maturita z němčiny formou otázek a odpovědí*, *Němčina-maturitní příprava*, *Nová maturita z literatury* a informace o prodeji knih, které jsou často součástí povinné četby jako *Rozmarné léto*, *R.U.R.*, *Krysař*, *Petr a Lucie*, *Král Lear*, *Petrolejové lampy* a mnoho dalších, které společnost nabízí za nízké ceny.

### **Jak si najít více času na čtení**

Aby si zákazníci více četli, je nezbytné je naučit jak si na čtení knih najít dostatek času. Tento článek bude návodem jak toho dosáhnout.

### **Jak najít duševní klid**

Bude čtenáře informovat o tom, proč je důležité najít duševní klid, včetně tipů jak toho dosáhnout. Bude zahrnovat tipy jak správně dýchat, cvičit, najít si čas sám na sebe, poslouchat uklidňující hudbu apod. V článku mohou být doporučeny knihy, *Pět Tibeťanů*, *Zbavte se negativní energie*, nejrůznější antistresové omalovánky a CD s relaxační hudbou, jako například *Tai chi relaxing music* a *Feng shui hudba pro chvíle harmonie*.

### **Kdy a jak začít s dětmi mluvit o sexu**

Tento článek bude určen rodičům, jejichž děti začínají pomalu dospívat, zajímat se o své tělo a mají řadu zvědavých otázek. Řada rodičů se těmito tématům raději vyhýbá. Článek bude pojednávat o tom, kdy je vhodné toto téma začít s dětmi probírat, jaká slova zvolit a jak postupovat. Mimo to budou představeny tyto knihy pro děti: *Jak to tedy je se sexualitou*, *Až budu velká holka*, *Až budu velkej kluk*.

### **Tipy jak smysluplně trávit čas s dětmi**

Bude obsahovat tipy jako jít s dětmi do přírody, sportovat, hrát hry, apod. Doporučena bude například kniha *Prima máma prima syn* určená matkám či knihy pro děti jako *Moje fantastické aktivity*, *Hádanky na každý den*, *505 aktivit pro děti*, *Můj blok plný her* a nejrůznější hry a puzzle dostupné v prodejnách a e-shopu společnosti Levné knihy.

### **Co na tebe prozradí tvé znamení**

V tomto článku bude každé znamení krátce charakterizováno. Představeny budou knihy *Základy astrologie*, *Neznámá moc Luny* a knihy jednotlivých znamení.

### **Jak být fit a předejít nemocem**

Skvělou prevencí proti nemocem je zdravý životní styl. Mimo tipy jak jíst zdravě, mít dostatek pohybu, otužovat se, mít dostatek spánku, vyhýbat se stresu apod., budou doporučené knihy *Dobře jíst, lépe se cítit*, *Energie pro zdraví životní styl*, *Ovoce a zelenina jako lék*, *Posilování organismu*, které se touto tematikou zabývají.

### **Tipy jak uspořádat knihovnu**

Existuje řada možností jak si knihovnu uspořádat. Hezky uspořádaná knihovna bezpochyby upevní vztah čtenáře ke knihám. V článku budou doporučeny různé způsoby jako například přehledné uspořádání knih podle žánru, abecedně podle autora či názvu či efektní uspořádání dle barev nebo velikosti. Knihy je možné řadit i dle oblíbenosti či na přečtené a nepřečtené. Všechny varianty budou doplněny fotografiemi daného uspořádání knih nabízených společností.

### **Jak vést děti ke čtení**

V tomto článku budou rady jak vybudovat vztah dítěte ke knihám. Doporučeno zde mimo jiné bude číst s dětmi knihy, které jsou bohatě ilustrované, a přesto obsahují dostatek textu. Propagovány zde budou knihy *Klubíčko veselých pohádek*, *Zápisník malého zálesáka*, *O třech prasátkách* a jiné pohádky.

### **DIY**

Článek bude určený lidem, co rádi tvoří, ale došla jim inspirace. Kromě pár tipů bude doporučovat knihy jako například *Pletení medvídci*, *Batika*, *Ušijte si mazlíka*, *Dřevěné šperky a korálky*.

### **Nevíte co uvařit? Tip na nedělní oběd**

V článku budou uvedeny recepty na nedělní menu včetně informace o knihách, ze kterých pocházejí. Mohlo by jít například o tyto knihy: *Polévka je grunt*, *Kuchařka naší babičky*, *Domácí kuchařka a Moučníky moderně i tradičně*.

### **Jak zdokonalit svou angličtinu**

Tento článek bude návodem jak zdokonalit angličtinu. Budou zde uvedeny tipy jako polepit si věci v bytě nálepkami, sledovat anglické filmy s titulky, číst bilinguální knihy či zrovna knihy pouze v anglickém jazyce. Doporučeno bude vybrané zboží právě z této kategorie.

### **Když jste příliš unavení dětem číst**

Čtení dětem před spaním je důležité pro rozvíjení jejich slovní zásoby. Někdy se ale stane, že jsou rodiče příliš unavení. Proto zde budou doporučeny CD s pohádkami. Půjde například o *Povídání o pejskovi a kočičce*, *České pohádky O Smolíčkovi*, *Dášenska čili život štěněte* a další.

### **Jak trénovat svou paměť**

Mimo jiné bude doporučeno věnovat se četbě, luštit křížovky, učit se cizí jazyk a hrát třeba pexeso. Doporučeny pak budou vybrané křížovky, *Anglická nejužívanější slova*, *Anglicky za 4 týdny* a pexesa v cizím jazyce.

### **Jak zútulnit váš byt**

Tipy jak udělat z bydlení domov včetně fotografií dekorací dostupných na prodejnách a doporučení knihy *Feng-šuej rychle a prakticky*, která je návodem jak si harmonicky zařídit svůj domov.

### **Ještě nevíte kam na dovolenou?**

Článek bude o tom, že na dovolenou člověk nemusí jen do zahraničí. Bude o krásách České republiky. Podložen bude knihami *1000 divů Česka*, *Český ráj*, *Jeseníky*, *Praha praktický průvodce*.

### **Jak připravit dítě do první třídy**

Informace o tom, co musí dítě zvládnout při zápisu a jak to lze trénovat doma. S informacemi o knihách *Šikovný předškolák*, *Ze školičky do školy*, *Připravuji se do školy - úkoly pro šikuly*, *Brzy budu psát* a další.

### **Zpátky do školy**

Tipy jak dítě připravit na návrat do školy včetně seznamu všeho, co dítě do školy bude potřebovat. Odkaz na záložku Škola a kancelář, včetně informací o tom, co vše zde mohou čtenáři sehnat.

### **Jak potěšit muže**

Tento článek bude návodem jak potěšit partnera nejen na Valentýna. Budou zde kuchařky, neboť, jak se říká, láska prochází žaludkem, a knihy o sexu jako například *Sex bez zábran*.

### **Tipy na dárky**

Knihy pod stromečkem nesmí chybět. Tento článek bude obsahovat tipy na dárky pro jednotlivé členy rodiny a přátele. Včetně informace, že poštovné je při objednávce nad 2000 Kč zdarma.

### **Tipy na víkend**

Bude obsahovat nejrůznější tipy jak strávit víkend. Například aktivitami jako houbaření, zahrádkaření, cestování, tvoření a další. Každá aktivita bude podložena knihou: *Encyklopedie hub, Zahrada pro samozásobitele, Naše hrady* s odkazem na článek diy.

### **Jak se připravit na dítě**

Informace o tom jak se připravit na dítě formou úryvků z knihy *Mateřství je přirozená věc*.

### **Jak zhubnout**

Tento článek bude obsahovat zásady jako jíst více ovoce a zeleniny, jíst častěji menší porce, pít dostatek vody, cvičit apod. Bude zde i informace o dietách s odkazem na tyto knihy: *Adamova dieta, Obézní planeta, Zhubněte s chutí*.

### **Jak zabalit knihu**

Článek bude obsahovat návody jak originálními způsoby zabalit knihu. Bude doplněn o fotografie s návody.

Tato témata mohou být kdykoliv doplněna o informace o novinkách v prodejnách, o vydání nového magazínu, o otevření nové prodejny, o úspěších společnosti i o probíhajících soutěžích či možnosti vyplnění dotazníku spokojenosti na webových stránkách včetně pravidel slosování o ceny.

Tab. 13. Harmonogram zveřejnění jednotlivých témat na blog

Měsíc	Téma
Červen	Ještě nevíte kam na dovolenou?
Červen	Jak připravit dítě do první třídy
Červenec	Co na tebe prozradí tvé znamení
Červenec	Nevíte co uvařit? Tip na nedělní oběd
Srpen	Zpátky do školy
Srpen	Jak vést děti ke čtení
Září	DIY
Září	Jak si najít více času na čtení
Říjen	Jak najít duševní klid
Říjen	Jak být fit a předejít nemocem
Listopad	Jak trénovat svou paměť
Listopad	Když jste příliš unavení dětem číst
Prosinec	Tipy na dárky
Prosinec	Jak zabalit knihu
Leden	Jak zhubnout
Leden	Jak zdokonalit svou angličtinu
Únor	Jak potěšit muže
Únor	Jak se připravit na dítě
Březen	Příprava k maturitě
Březen	Tipy jak uspořádat knihovnu
Duben	Kdy a jak začít s dětmi mluvit o sexu
Duben	Tipy na víkend
Květen	Jak zútlunít váš byt
Květen	Tipy jak smysluplně trávit čas s dětmi

### Sociální sítě

Instagram je fotografická sociální síť, proto je nezbytné mít kvalitní fotografie, které zapůsobí na velké množství lidí a vyvolá v nich příjemnou atmosféru. Uživatelé Instagramu hledají inspiraci. Cílem společnosti je jim ji dopřát a nenásilně podsunout myšlenku, že daný produkt či službu chtějí a potřebují. K oslovení cílových uživatelů slouží hashtagy, neboli klíčová slova, která uživatelům umožní dostat se k obsahu společnosti. Je dobré

vyhnout se příliš obecným hastagům, pod kterými se skrývá nepřehledné množství fotografií. Místo toho je dobré vytvořit svůj vlastní hashtag, který budou uživatelé moci používat například při soutěžích a budování komunity fanoušků, kteří budou fotit na Instagram a tyto své fotky označovat daným hastagem. Hashtag #levneknihy, který společnost v současné době používá je vhodný. Musí však být doplněn o další hashtagy, které s četbou souvisí a jsou v souladu s daným příspěvkem, aby si příspěvek prohlédlo co nejvíce lidí.

Pro lepší zviditelnění Instagramu společnosti bude zajištěna jeho propagace prostřednictvím veřejné soutěže o vybrané knihy. Podmínkou soutěže bude vyfocení se s oblíbenou knihou zakoupenou v levných knihách a zveřejnění fotky s hastagem #levneknihy na instagramu. Výherci budou autoři nejoriginálnějších a nejkreativnějších fotografií. Soutěž by mohla být propagována na Facebooku a webu společnosti.

Facebookové stránky společnosti jsou využívány efektivně. Pravidelně se zde objevují příspěvky v podobě novinek, doporučení apod. Je zde prostor pro dotazy návštěvníků a zpětnou vazbu. Bylo by vhodné v této činnosti i nadále pokračovat.

*Tab. 14. Pravidelná komunikace společnosti*

Činnost	Pravidelná komunikace společnosti prostřednictvím blogu a sociálních sítí
Podpůrné činnosti	Jednou za 14 dní umístit článek na blog Každodenní příspěvky na Instagramu Každodenní příspěvky na Facebooku
Časová náročnost	5 dní měsíčně
Personální zodpovědnost	Správce blogu a sociálních sítí
Náklady	10 000 Kč

Částka 10 000 Kč odpovídá měsíční odměně správci blogu a sociálních sítí z řad zaměstnanců či externích pracovníků na dohodu o provedení práce.

### **Akční plán O3.2. Odstranění nedostatků na webu společnosti**

Odstranění chyb na webových stránkách společnosti by bezpochyby vedlo ke zvýšení kvality poskytovaných služeb. Na webových stránkách společnosti je v současné době možné vyplnit dotazník ohledně spokojenosti uživatele s tímto webem. Odpovědí na tři otázky je možné podnítit společnost k jeho zlepšení. První otázka je zaměřena na obtížnost orientace v e-shopu, zda návštěvníka něco zarazilo a zda našel vše, co potřeboval. Druhá otázka se

zabývá složitostí provedení online objednávky. Zda se návštěvníkovi podařilo objednávku odeslat a zda jej netrápila volba dopravy a platby. Třetí otázka je zaměřena na celkový dojem. Je zde prostor sdělit společnosti jakékoliv připomínky. Zda existuje v e-shopu nějaká chyba, zda je zde něco nesrozumitelného či co návštěvníka potěšilo.

Na webu je v současné době více drobných chyb, které je nutné odstranit. Chyby by odstranila stávající firma upravující web. Jde zejména o následující chyby:

- odlišné informace o počtu prodejen na různých záložkách webu,
- nefungující odkaz o možnosti zaměstnání,
- prázdná kategorie prodejen Sweet Home,
- nezařazení některého zboží do kategorie Zpátky do školy, i když do ní zboží bezpochyby spadá a další drobné nedostatky.

Dále by bylo vhodné zvážit možnost vytvoření anglické verze webových stránek či alespoň kategorie English Books. Při zadání webových stránek [www.budgetbooks.cz](http://www.budgetbooks.cz), na které upozorňuje web [www.levneknihy.cz](http://www.levneknihy.cz), do vyhledávače, je návštěvník přeměřován do záložky English Books stránek [www.levneknihy.cz](http://www.levneknihy.cz), které jsou v českém jazyce.

Tab. 15. Odstranění nedostatků na webu společnosti

Činnost	Odstranění nedostatků na webu společnosti
Podpůrné činnosti	Zjištění nedostatků na webu Odstranění nedostatků na webu
Časová náročnost	1 den
Personální zodpovědnost	Správce webu
Náklady	2 000 Kč

Částka 2 000 Kč odpovídá podílu ze mzdy správci webu za vykonanou práci.

## 15.6 Kontrola implementace návrhů

Pravidelné provádění kontrol je pro udržení kvality poskytovaných služeb nezbytné. V rámci kontroly implementace návrhů na zlepšení kvality poskytovaných služeb je společnosti doporučeno:

- provést v prodejnách mystery shopping proškoleným zaměstnancem společnosti, či profesionální agenturou,
- dotazníkové šetření.

### **Mystery shopping**

Cílem mystery shoppingu je pozorování, testování a následné zhodnocení kvality a úrovně poskytovaných služeb z pohledu zákazníka, porovnání požadované a skutečné úrovně merchandisingu a obsluhy.

Hodnoceno bude označení a exteriér prodejny (označení, čistota, dostupnost,...), atmosféra interiéru (přehlednost uspořádání, prostornost,...), práce personálů (jejich označení, ochota, odbornost,...), nabídka (označení zboží cenou, uspořádání a zařazení zboží,...), schopnost personálu řešit zákazníkům problém (nalézt vhodné řešení,...), práce pokladní (pozdravení, vystupování, čekací doba,...) a celkový dojem z návštěvy prodejny.

Mystery shopping bude proveden ve všech 60 prodejnách ve 29 městech České republiky. Každá z prodejen bude z časových a nákladových úspor v rámci trvání projektu zlepšení kvality poskytovaných služeb realizována pouze jednou. Již při první návštěvě je mystery shopper schopen určit kvalitu služeb. Tato návštěva bude realizována po uskutečnění výše uvedených návrhů.

Mystery shopping bude vyhodnocen na základě procentuálních výsledků jednotlivých prodejen v kontrolním listě, který se doporučuje vyplňovat neprodleně po realizaci utajeného nákupu.

S výsledky bude seznámeno nejen vedení společnosti Levné knihy a.s., ale i zaměstnanci hodnocených prodejen. Na základě výsledků budou navržena konkrétní opatření, která budou zhodnocena z hlediska jejich implementace do praxe.

Nevýhodou provedení mystery shoppingu vlastním zaměstnancem je zejména jeho nezkušenost. Zaměstnanec by musel absolvovat školení mystery shoppingu a navštívit všechny prodejny společnosti sám. Výhodou by byla jeho zkušenost s každou prodejnou a možnost jejich srovnání.



Tab. 16. *Mystery shopping proškoleným zaměstnancem*

Činnost	<b>Mystery shopping proškoleným zaměstnancem</b>
Podpůrné činnosti	Určit odpovědného zaměstnance Zajistit jeho proškolení Příprava mystery shoppingu Realizace mystery shoppingu Vyhodnocení mystery shoppingu Seznámení zaměstnanců s výsledky šetření
Časová náročnost	29 dní
Personální zodpovědnost	Zástupce ředitele
Náklady	74 000 Kč

Je zde počítáno s náklady 15 000 Kč na dvoudenní školení zaměstnance v oblasti mystery shopping, 4000 Kč náklady na diety, 25 000 Kč náklady na dopravu a 30 000 Kč náklady na ubytování. V souhrnu jde o částku 74 000 Kč.

V případě realizace mystery shoppingu profesionální agenturou je možné mystery shopping realizovat v kratším čase, ovšem s vyššími náklady. Agentura zaručuje kvalitně odvedenou práci.

Tab. 17. *Mystery shopping profesionální agenturou*

Činnost	<b>Mystery shopping profesionální agenturou</b>
Podpůrné činnosti	Výběr vhodné agentury Příprava mystery shoppingu Realizace mystery shoppingu Vyhodnocení mystery shoppingu Seznámení zaměstnanců s výsledky šetření
Časová náročnost	20 dní
Personální zodpovědnost	Zástupce ředitele
Náklady	95 000 Kč

Kdyby v každé z 60 prodejen ve 29 městech v České republice byl najatou agenturou realizován jeden mystery shopping, byly by náklady na tuto agenturu 95 000 Kč. Kdyby v každé z prodejen byly realizovány dva mystery shoppings, činily by náklady přibližně 132 000 Kč.

**Kovarik Research** (Kovarik Research, © 2019)

Společnost se zabývá marketingovým výzkumem a strategickým poradenstvím. 10 let se věnuje marketingovému výzkumu se zaměřením na oblasti cestovního ruchu, měst a regionů, nákupních center a zábavních parků. V minulosti pracovala pro CzechTourism města Písek, České Budějovice, T-mobile, Dr.Max a další.

Navrhovaná cena se bude reálně lišit podle rozmístění prodejen a sítě mystery shopperů. Společnosti bylo doporučeno navštívit prodejny minimálně ve dvou vlnách, optimálně ve čtyřech vlnách, aby byly otestovány různé směny, v různých situacích, v různých časech dle způsobu fungování společnosti.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za mystery shopping v jedné vlně návštěv prodejen je přibližně 1190 Kč za jednu návštěvu tj. 71 400 Kč za návštěvu 60 prodejen. V případě vyšší četnosti návštěv by cena byla nižší a to přibližně 1090 Kč/prodejnu.

**FOCUS – Centrum pro sociální a marketingovou analýzu, spol. s.r.o.**

(FOCUS Marketing & Social Research, © 2015)

Společnost FOCUS má více než dvacetileté zkušenosti. Poskytuje komplexní služby v oblasti výzkumu trhu, veřejného mínění, mediálního výzkumu, sociologického výzkumu a interního fungování organizací. Klientům poskytují kompletní servis.

Společnost má výborná hodnocení. V minulosti pracovali se společnostmi Aukro, Baťa, Baumax, ČSOB, Euronics, Fiat, Ikea, MORA, Reserved a mnoho dalších.

Cenová nabídky společnosti se odvíjí od více faktorů. Každou nabídku připravuje klientům přímo na míru. Společnost navrhuje realizovat alespoň dvě návštěvy každé prodejny, aby se předešlo hodnocení prodejny na základě pouze jedné zkušenosti.

Předběžná nezávazná cenová nabídka společnosti za mystery shopping v jedné vlně návštěv prodejen je přibližně za:

**Kompletní realizace** - setkání s klientem před začátkem projektu a diskutování podoby výzkumu, příprava dotazníku a scénáře, programování, zajištění realizace Mystery Shoppingu, kontrola a analýza dat, příprava závěrečné zprávy a její prezentace u klienta.

- Varianta 1 - 60 návštěv v 29 městech: 96 700 Kč.
- Varianta 2 - 120 návštěv v 29 městech: 145 000 Kč.

Výzkum bez analýzy - tzn. setkání s klientem před začátkem projektu a diskutování podoby výzkumu, příprava dotazníku a scénáře, programování, zajištění realizace Mystery Shoppingu, kontrola dat, předání dotazníků.

- Varianta 1 - 60 návštěv v 29 městech: 71 400 Kč.
- Varianta 2 - 120 návštěv v 29 městech: 118 000 Kč.

Ceny jsou orientační a bez DPH, nezahrnují případný nákup v rámci návštěvy. V případě zájmu společnosti levné knihy bude vypracována přesná cenová nabídka.

### **MARKET VISION s.r.o** (market vision, © 2019)

Společnost má s mystery shoppingem 17 let zkušeností. Realizovala více než 400 projektů. Pracuje pro ně více než 2200 mystery shopperů. Mají velmi dobré reference. V minulosti pracovali se společnostmi OBI, Teta, Albert, Adidas, SONY, Sportisimo, Dior, Lomax a mnoho dalšími.

Společnost navrhuje realizovat mystery shopping v daném sektoru s pololetní či kvartální bází. Cena za jednu návštěvu se pohybuje v rozmezí od 600 do 1000 Kč bez DPH v závislosti na bližší specifikaci zadavatele.

Na základě výše uvedených charakteristik společností bude volba jakéhokoliv z dodavatelů správná. Všechny společnosti mají bohaté zkušenosti v oboru a velmi dobrá hodnocení. Jejich přístup a chování je na profesionální úrovni. Cenová nabídka je pouze orientační, proto se na jejím základě není možné rozhodovat.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazníkové šetření by bylo realizováno prostřednictvím dotazníku na internetu. Celá akce by musela být dobře propagovaná na webu společnosti a sociálních sítí. K vyplnění dotazníku by zákazník byl motivován slosováním o ceny. Řadu lidí odradí nutnost sdělení osobních údajů, proto by každý zákazník v době šetření při nákupu obdržel malou kartičku, která by mu mohla sloužit zároveň jako záložka do knihy. Na kartě by bylo logo společnosti, odkaz na webové stránky a prosba o vyplnění dotazníku ohledně spokojenosti s kvalitou poskytovaných služeb jimi navštívené prodejny. Dále by na každé z kartiček byl uveden číselný kód. Po vyplnění dotazníku by se respondent s daným kódem dostal do slosování o poukazy na nákup v různých hodnotách. Tyto ceny by si v případě výhry mohl vy-

zvednout na prodejně. Prokázat by se musel kartičkou s daným kódem. Kartičky by musely být udělány tak, aby se nedaly falšovat. Tím, že by společnost nevyžadovala osobní údaje respondentů, by byla zaručena jejich anonymita.

Tab. 18. Dotazníkové šetření

Činnost	Dotazníkové šetření
Podpůrné činnosti	Tvorba dotazníků Tvorba a (záložek) Tvorba poukázek Vystavení dotazníku na webu Propagace akce včetně obchodních podmínek
Časová náročnost	37 dní
Personální zodpovědnost	Vedoucí marketingového oddělení
Náklady	124 000 Kč

Celkové náklady zahrnují náklady 23 000 Kč na tisk 100 000 ks soutěžních kartiček, tisk 500 poukázek v různých hodnotách - 1000 Kč. Ceny v celkové hodnotě 100 000 Kč. Jde však o cenu zboží zahrnující marži, nikoliv reálné náklady společnosti.

## 15.7 Přínosy projektu

Hlavními předpokládanými přínosy projektu jsou:

- Zlepšení kvality poskytovaných služeb
- Přehledně a esteticky uspořádání zboží
- Profesionální přístup zaměstnanců
- Efektivnější komunikace společnosti
- Vyšší míra spokojenosti zákazníků
- Možnost srovnání předchozí a stávající situace

## 15.8 Časová analýza projektu

Návrh na zlepšení kvality poskytovaných služeb ve společnosti Levné knihy a.s. se skládá z jednotlivých částí, které trvají pevně stanovenou dobu. Úkolem časové analýzy je nalézt tzv. kritickou cestu tzn. nejkratší dobu trvání projektu. Popis činností včetně délky jejich trvání je uveden v tabulce (Tab. 19) Výsledné tabulky včetně síťového grafu budou zpracovány pomocí programu WinQSB.

Tab. 19. Popis činností časové analýzy

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání ve dnech	Předchozí činnosti
A	Zahájení projektu	1	-
B	Příprava školení - Výběr vhodných školitelů, prostor a cateringu.	1	A
C	Proškolení vedoucích pracovníků v oblasti visual merchandisingu	2	B
D	Proškolení vedoucích pracovníků v oblasti prodejních dovedností	2	B
E	Předání informací podřízeným vedoucího prodejny	1	C,D
F	Vypracování standardů space managementu	1	C
G	Tvorba seznamu zásad chování zaměstnanců na každou z prodejen včetně soutěže o nejusměvavější prodejnu	30	D
H	Návrh vhodných témat na blog	1	A
I	Zjištění a odstranění nedostatků na webu	1	A
J	Školení zaměstnance v oblasti mystery shoppingu	1	A
K	Příprava mystery shoppingu - Návrhu kontrolního listu a mystery story, sestavení časového harmonogramu výzkumu.	2	J
L	Realizace a vyhodnocení mystery shoppingu	26	E,F,G,J,K
M	Příprava průzkumu veřejného mínění - Tvorba dotazníků, propagace akce, výroba kartiček a dárkových poukázek.	7	A
N	Realizace dotazníkového šetření	30	E,F,G,I
O	Zpracování dotazníků a vyhodnocení výsledků	2	N
P	Celkové zhodnocení kontroly služeb a vyvození závěrů	3	D,E,F,G,I,L,O
Q	Seznámení zaměstnanců s výsledky kontroly	1	P

Activity	Activity time	Early Start	Early Finish	Late Start	Late Finish	Slack
Project	70					
A	1	0	1	0	1	0
B	1	1	2	1	2	0
C	2	2	4	31	33	29
D	2	2	4	2	4	0
E	1	4	5	33	34	29
F	1	4	5	33	34	29
G	30	4	34	4	34	0
H	1	1	2	69	70	68
I	1	1	2	33	34	32
J	1	1	2	37	38	36
K	2	2	4	38	40	36
L	26	34	60	40	66	6
M	7	1	8	63	70	62
N	30	34	64	34	64	0
O	2	64	66	64	66	0
P	3	66	69	66	69	0
Q	1	69	70	69	70	0

Obr. 6. Tabulka výsledného časového řešení z programu WinQSB

Návrhy na zlepšení kvality poskytovaných služeb jsou rozděleny do 17 činností. Kritická cesta je A, B, D, G, N, O, P, Q. Nejkratší doba potřebná k realizaci strategie je 70 dní. Pokud dojde ke zpoždění činností na kritické cestě, dojde ke zpoždění celého projektu. Tyto činnosti totiž nemají žádnou časovou rezervu.

## 15.9 Riziková analýza projektu

Úkolem rizikové analýzy je určit veškerá možná rizika, která by jakýmkoliv způsobem mohla projekt ohrozit, a vhodnými opatřeními je minimalizovat. Stupeň rizika je dán stupněm dopadu a pravděpodobností jeho vzniku. Rozlišuje se nízký, střední a vysoký stupeň rizika.

Tab. 20. Riziková analýza

Riziko	Pravděpodobnost vzniku			Stupeň dopad			Stupeň rizika
	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7	
Zpoždění realizace projektu		X		X			0,15
Nedostatek finančních prostředků	X				X		0,15
Změna personálního zajištění projektu	X				X		0,15
Špatný výběr školitelů		X				X	0,35
Obtížné sladování práce a školení zaměstnanců		X			X		0,25
Nízká motivace zaměstnanců se vzdělávat			X			X	0,49
Špatný výběr mystery shoppera		X			X		0,25
Nesprávně sestavený kontrolní list		X			X		0,25
Chybně vyplněný kontrolní list		X			X		0,25
Chybné vyhodnocení získaných údajů		X				X	0,35
Odhalení mystery shoppera	X				X		0,21
Zjištění neúplných informací	X				X		0,21
Špatná rozhodnutí na základě získaných informací		X				X	0,35
Nezájem zaměstnanců se podílet na zlepšení kvality poskytovaných služeb		X			X		0,25
Zneužití dat	X			X			0,09
Nízké riziko (0,09 – 0,15)							
Střední riziko (0,21 - 0,25)							
Vysoké riziko (0,35 – 0,49)							

## Opatření eliminující rizika

### *Skupina s vysokým stupněm rizika*

#### Špatný výběr školitelů

- Důkladné posouzení všech nabídek

#### Nízká motivace zaměstnanců se vzdělávat

- Tvorba motivačního systému
- Rozvoj kompetencí zaměstnanců
- Efektivní zpětná vazba

#### Chybné vyhodnocení získaných údajů

- Kontrola vyplnění kontrolního listu
- Evidence všech kontrolních listů

#### Špatná rozhodnutí na základě získaných informací

- Stanovení odpovědných zaměstnanců za vedení, koordinaci, plánování a hodnocení projektu
- Zajištění efektivní zpětné vazby

### *Skupina se středním stupněm rizika*

#### Obtížné sladování práce a školení zaměstnanců

- Definování konkrétních pravidel a postupů

#### Špatný výběr mystery shoppera

- Důkladné posouzení všech nabídek

#### Nesprávně sestavený kontrolní list

- Vytvoření jednoduchého a přehledného kontrolního listu
- Přesné definování kritérií kontrolního listu
- Tvorba a kontrolního listu odpovědným pracovníkem
- Schválení kontrolního listu odpovědným vedoucím
- Jednoznačné formulování kritérií kontrolního listu a přiřazení bodů dle jejich důležitosti



Chybně vyplněný kontrolní list

- Důkladné proškolení pracovníka v oblasti mystery shoppingu

Odhalení mystery shoppera

- Důkladné proškolení pracovníka v oblasti mystery shoppingu
- Výběr vhodného pracovníka pro mystery shopping

Zjištění neúplných informací

- Opakovaný mystery shopping

Nezájem zaměstnanců podílet se na zlepšení kvality poskytovaných služeb

- Seznámení zaměstnanců s přínosy pro společnost
- Tvorba motivačního systému

### 15.10 Celkové náklady na projekt

Celkové náklady jsou součtem dílčích nákladů projektu. V případě mystery shppingu existuje možnost volby mezi realizací proškoleným zaměstnancem společnosti (varianta 1) a profesionální agenturou (varianta 2).

Tab. 21. Celkové náklady na projekt

Položky celkových nákladů	Varianta 1	Varianta 2
Školení v oblasti visual merchandisingu	110 000 Kč	110 000 Kč
Vypracování standardů space managementu	-	-
Školení v oblasti prodejních dovedností	110 000 Kč	110 000 Kč
Seznam zásad chování zaměstnanců na každou z prodejen včetně soutěže o nejusměvavější prodejnu	31500 Kč	31500 Kč
Odstranění nedostatků společnosti na webu	2000 Kč	2000 Kč
Mystery shopping	74 000 Kč	95 000 Kč
Dotazníkové šetření	124 000 Kč	124 000 Kč
Celkem	451 500 Kč	472 500 Kč

Celkové náklady na projekt jsou u 1. varianty 451 500 Kč a u 2. varianty 472 500 Kč. Rozdíl mezi jednotlivými variantami činí 21 000 Kč. K těmto nákladům musí být započteny ještě náklady na pravidelnou komunikaci na blogu a sociálních sítích. Ty byly stanoveny na 10 000 Kč/měsíc.

Projekt bude financován ze zisku společnosti z předešlých období.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo vypracovat návrh ke zlepšení kvality poskytovaných služeb ve vybraných prodejnách společnosti Levné knihy a.s.

Prodejny Levné knihy mají 60 prodejen ve 29 městech po celé České republice. Jsou umístěny na snadno dostupných místech. Každoročně u nich nakoupí více než 3,5 milionu zákazníků. V roce 2017 zaměstnávala společnost v průměru 199 zaměstnanců a 489 brigádníků. V prodejnách Levné knihy si lze vybrat z široké nabídky knih všech žánrů včetně knih v anglickém jazyce, hudby a filmů na CD a DVD, hraček, školních a kancelářských potřeb a doplňků do domácnosti. Nakladatelství Levné knihy se soustředí na vydávání klasické české a světové literatury a skvostů světové kinematografie. V současné době vydává přibližně 7–10 titulů ročně.

Byl proveden průzkum literárních zdrojů a teoretických poznatků zejména z oblasti marketingu obchodu s důrazem na kvalitu poskytovaných služeb. Poznatky z teoretické části byly uplatněny při zpracování praktické části. K hodnocení prodejního procesu byla využita výzkumná metoda mystery shopping. Po domluvě se zástupkyní obchodního ředitele bylo hodnoceno celkem 5 prodejen, které sloužily jako vzorek pro hodnocení kvality poskytovaných služeb v ostatních prodejnách společnosti. Jednalo se o tyto prodejny: Brno – Dornych, Brno – Masarykova ulice, Olomouc – Horní náměstí, Olomouc – Legionářská ulice a Zlín – OC Čepkov.

V hodnocení mystery shoppingu dopadla nejlépe prodejna v Olomouci na Horním náměstí. V celkovém hodnocení získala 63 bodů z 69 možných (91 %). Na druhém místě s 49 body (71 %) se umístila prodejna Olomouc – Legionářská ulice. Dále prodejna Brno Dornych, která získala 46 bodů (67 %). Na čtvrtém místě s 37 body (54 %) byla prodejna Brno – Masarykova ulice. S 36 body (52 %) se na pátém místě umístila prodejna Zlín OC Čepkov.

Na základě výsledků mystery shoppingu a analýzy vnějšího postavení společnosti na trhu byla sestavena SWOT analýza, která byla použita při sestavení IFE a EFE matice a matematického modelu SWOT analýzy. Celkový vážený průměr IFE matice vyšel 2,44 a celkový vážený průměr EFE matice vyšel 2,83. Tyto hodnoty signalizují podložení záměru podniku středně silnou interní pozicí a středně silnou resp. lehce nadprůměrnou externí pozicí společnosti. Výsledky IFE a EFE matice byly přehledně znázorněny v IE matici, kde průnik těchto hodnot leží v pátém kvadrantu, pro který je charakteristická strategie „Udržuj a

potvrzuj“. Tato strategie společnosti doporučuje zvyšovat podíl společnosti pomocí marketingových nástrojů, rozšíření produktu na nové trhy či zavedení nového produktu.

Dle výsledků matematického modelu SWOT analýzy jsou nejvýznamnějšími silnými stránkami dobrá dostupnost prodejen a nízká cena zboží. Mezi slabými stránkami dominuje neestetické uspořádání zboží. Dalšími slabými stránkami je neprofesionální přístup prodejců, nedostatky na internetových stránkách a nedostatečné využívání firemního blogu. Největší příležitostí je rostoucí vliv Instagramu a Facebooku a největší hrozbou je expanze konkurenčních knihkupeckých řetězců.

Na základě výsledků výše uvedených analýz byly sestaveny tyto akční plány: školení vedoucích pracovníků v oblasti visual merchandisingu, vypracování standardů space managementu, školení vedoucích pracovníků v oblasti prodejních dovedností, vypracování seznamu zásad chování zaměstnanců na každou z prodejen, zajištění pravidelné komunikace firmy prostřednictvím blogu a sociálních sítí a odstranění nedostatků na webu společnosti. Tyto plány byly v práci rozpracovány.

Ke kontrole implementace návrhů bylo doporučeno provést v prodejnách mystery shopping proškoleným zaměstnancem společnosti či profesionální agenturou a dotazníkové šetření.

Dle výsledků časové analýzy je nejkratší doba potřebná k realizaci strategie 70 dní. Pokud dojde ke zpoždění činností na kritické cestě, dojde ke zpoždění celého projektu. Tyto činnosti totiž nemají žádnou časovou rezervu.

Největšími riziky projektu jsou špatný výběr školitelů, nízká motivace zaměstnanců se vzdělávat, chybné vyhodnocení získaných údajů a špatná rozhodnutí na základě získaných informací.

Celkové náklady na projekt jsou u varianty realizovat mystery shopping vlastním zaměstnancem 451 500 Kč a u varianty realizovat mystery shopping profesionální agenturu 472 500 Kč. K těmto nákladům musí být započteny ještě náklady na pravidelnou komunikaci na blogu a sociálních sítích. Ty byly stanoveny na 10 000 Kč/měsíc. K realizaci projektu budou využity zisky z předešlých let.

V rámci práce bylo dosaženo stanoveného cíle vypracovat dostatek návrhů na zlepšení kvality služeb společnosti. Pokračovat by se dalo ve stanovení dalších návrhů, jako například větší propagaci společnosti, snížení míry fluktuace zaměstnanců, modernizace některých prodejen apod. Bylo by například zajímavé zjistit, jaká je spokojenost zaměstnanců.

Dá se totiž předpokládat, že nespokojení zaměstnanci nebudou poskytovat dostatečně kvalitní služby.

Věřím, že výsledky této práce budou pro společnost Levné knihy a.s. přínosné. Že uvedené návrhy využijí nebo se jimi alespoň inspirojí a budou mít na paměti, že na kvalitě poskytovaných služeb je nutné neustále pracovat.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

AKTUÁLNĚ.CZ. Státy EU se shodly na podobě směrnice na ochranu autorských práv. [online]. © 2019. [cit. 2018-18-03]. Dostupné z: [Ahttps://zpravy.aktualne.cz/zahranici/staty-eu-se-shodly-na-kompromisu-zakona-o-digitalnim-coprigh/r~f2173a102fc811e99d3cac1f6b220ee8/](https://zpravy.aktualne.cz/zahranici/staty-eu-se-shodly-na-kompromisu-zakona-o-digitalnim-coprigh/r~f2173a102fc811e99d3cac1f6b220ee8/)

AYERS, James B. a Mary Ann ODEGAARD, 2018. Retail supply chain management. Second Edition. Boca Raton, FL: CRC Press/Taylor and Francis Group, 446 s. ISBN 978-1-4987-3914-6.

BAILEY, Sarah a Jonathan BAKER, 2014. Visual merchandising for fashion. 1st ed. Fairchild Books, 192 s. ISBN 9782940447701.

BÁRTA, Vladimír, Ladislav PÁTÍK, Milan POSTLER, 2009. Retail marketing. 1. vyd. Praha: Management Press, 326 s. ISBN 978-80-7261-207-9.

BÁRTOVÁ, Hilda, Vladimír BÁRTA, Jan KOUDELKA, 2007. Spotřebitel: (chování spotřebitele a jeho výzkum). 1. vyd. Praha: Oeconomica, 254 s. ISBN 978-80-245-1275-4.

BHATIA, Saurabh, 2013. Mystery Shopping. Mumbai: BecomeShakespeare.com, 105 s. ISBN 978-81-928166-3-0.

BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ, 2009. POP-In-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. 1. vyd. Praha: Grada, 215 s. Manažer. Marketing. ISBN 978-80-247-2840-7.

BOUČKOVÁ, Jana, 2003. Marketing. 1. vydání. Praha: C.H. Beck, 432 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 80-7179-577-1.

BURDA, Alexandr a Radmila DLUHOŠOVÁ, 2011. Mystery shopping: prolegomena. Opava: Slezská univerzita v Opavě, Filozoficko-přírodovědecká fakulta, Ústav lázeňství, gastronomie a turismu, 114 s. ISBN 978-80-7248-663-2.

BURSTINGER, Irving a Vladimír GEBAUER, 1991. Základy maloobchodního podnikání. Přeložil Lidmila JANEČKOVÁ. Praha: Victoria Publishing, 880 s. ISBN 80-85605-55-4.

CIMLER, Petr A Dana ZADRAŽILOVÁ, 2007. Retail management. Praha: Management Press, 397 s. ISBN 978-80-7261-167-6.

CLOW, Kenneth E. a Donald BAACK, 2008. Reklama, propagace a marketingová komunikace. 1.vyd. Brno: Computer Press, 484 s. ISBN 978-80-251-1769-9.

DEDERA, Milan, STATISTIKA&MY. Měsíčník českého statistického úřadu. Více čtou ženy. [online]. © 2018. [cit. 2018-15-03]. Dostupné z: <http://www.statistikaamy.cz/2018/04/vice-ctou-zeny/?fbclid=IwAR04JunEnR28LJrjN1FqIBT88Nvh8eihMMHDTx-I6nPdilRaexkvEHpbucE>.

DŮM KNIHY. Kanzelberger. [online]. © 2011. [cit. 2018-15-03]. Dostupné z: <https://www.dumknihy.cz/o-spolecnosti-kanzelsberger>.

EBSTER, Claus a Marion GARAUS, 2011. Store design and visual merchandising: creating store space that encourages buying. New York: Business Expert Press, 218 s. ISBN 978-1-60649-094-5.

EDUCIO [online]. © 2018 [cit. 2019-28-03]. [http://www.educio.cz/kurz/661\\_19311/visual-merchandising-aranujte-sv-zbo-lpe-ne-konkurence](http://www.educio.cz/kurz/661_19311/visual-merchandising-aranujte-sv-zbo-lpe-ne-konkurence)

EDUX [online]. © 2017 [cit. 2019-29-03]. Dostupné z: <http://www.edux.cz/prodejni-dovednosti-v-maloobchode-2/>

ESOMAR [online]. © 2016. [cit. 2018-27-12]. Dostupné z: [https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR\\_Code\\_Czech\\_.pdf](https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_Czech_.pdf)

FOCUS Marketing & Social Research, © 2015 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.focus-agency.cz>

HAMMOND, Richard, 2005. Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. 2. vyd. Praha: Grada, 196 s. ISBN 978-80-247-4162-8.

HOROVITZ, Jacques, 1994. Jak získat zákazníka: kvalita služeb. Praha: Management Press, 134 s. ISBN:8085603454.

IPSOS [online]. © 2016. [cit. 2018-27-12]. Dostupné z: <https://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu>

JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ, 2000. Marketing služeb. 1. vyd. Praha: Grada, 179 s. ISBN 8071699950.

JE NÁS VIDĚT [online]. © 2019 [cit. 2019-28-03]. Dostupné z: <https://www.jenasvidet.cz>

JESENSKÝ, Daniel, 2018. Marketingová komunikace v místě prodeje: POP, POS, in-store, shopper marketing. 1.vyd. Praha: Grada, 504 s. 978-80-271-0252-5.

JURÁŠKOVÁ, Olga a Pavel HORŇÁK, 2012. Velký slovník marketingových komunikací. 1. vyd. Praha: Grada, 271 s. ISBN 978-80-247-4354-7.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. Marketing management. 14. vyd. Praha: Grada, 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada, 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOUDELKA, Jan, 2006. Spotřební chování a segmentace trhu. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 227 s. ISBN 80-86730-01-8.



KOVARIK RESEARCH, © 2019 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <http://www.kovarikresearch.cz>

KOZEL, Roman et al., 2006. Moderní marketingový výzkum. Praha: Grada, 280 s. ISBN 80-247-0966-X.

KUČEROVÁ, Dagmar. Podnikatel.cz. Příspěvek zaměstnancům na tištěné knihy? Novinka má zásadní nedostatek. [online]. © 2018. [cit. 2018-16-03]. Dostupné z: <https://www.podnikatel.cz/clanky/prispevek-zamestnancum-na-tistene-knihy-zasadni-nedostatek/>

LEŠINGROVÁ, Romana, 2006. Vývoj obchodu. Česko: Roma, 60 s. ISBN 80-903808-2-4.

LEVNÉ KNIHY [online]. © 2019. [cit. 2019-12-02]. Dostupné z: <https://www.levneknihy.cz/>

LINDSTROM, Martin. Nákupologie. 1. vyd. Brno: Computer Press. 2009. 225 s. ISBN 978-80-251-2396-6.

MARKET VISION © 2019 [cit. 2019-01-04]. Dostupné z: <https://www.marketvision.cz/stavebnictvi>

MATEIDES, Alexander, 2006. Manažerstvo kvality: história, koncepty, metody. Bratislava: EPOS, 751 s. ISBN 80-8057-656-4.

MSPA Europe: ABOUT US. [online]. © 2018. [cit. 2018-27-12]. Dostupné z: <http://www.mspa-eu.org/about-us.html>

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. Obchodní podnikání ve 21. století. 1. vyd. Praha: Grada, 520 s. ISBN 978-80-247-4780-4.

MULLIN, Roddy, 2010. Sales promotion: how to create, implement & integrate campaigns that really work. 5. vyd., Philadelphia: Kogan Page Limited, 262 s. ISBN 07-494-6005-9.

PAYNE, Adrian. 1996. Marketing služeb. Praha: Grada, 247 s. ISBN 80-7169-276-x.

PELSMACKER, Patrik De, Maggie GEUENS a Joeri Van den BERGH, 2003. Marketingová komunikace. Praha: Grada Publishing, 584 s. ISBN 80-7261-059-7.

POSNER, Herriet, 2011. Marketing fashion. London: Laurence King, 223 s. ISBN 978-185-6697-231.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 1998. Obchodní podnikání. 1. vyd. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA, 2002. Obchodní podnikání. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 874 s. ISBN 80-7261-059-7.

PŘIKRYLOVÁ, Jana a Hana JAHODOVÁ, 2010. Moderní marketingová komunikace. Praha: Grada, 320 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

RADEK FUXA [online]. © 2019 [cit. 2019-29-03]. Dostupné z: <https://www.radekfuxa.cz/prodejte-toho-vic-kurz-prodejnich-dovednosti/>

TSM [online]. © 2019 [cit. 2019-29-03]. Dostupné z: <https://www.tsmvyskov.cz>

RH PLUS MARKETING [online]. © 2019 [cit. 2019-29-03]. Dostupné z: <https://www.rhplusmarketing.cz>

ŘEHÁKOVÁ, Markéta. Hospodářské noviny. Ochrana autorských práv: Přečtete si přehled nejčastějších faktů a mýtů. [online]. © 2018. [cit. 2019-18-03]. Dostupné z: <https://zahranicni.ihned.cz/c1-66241850-ochrana-autorskych-prav-prectete-si-prehled-nejcastejsich-faktu-a-mytu>

SEMERÁDOVÁ, Zuzana. Češi a knihy: cenami lákají Levné knihy, nejširší výběr má Neoluxor. Mediář. [online]. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://www.mediar.cz/cesi-a-knihy-cenami-lakaji-levne-knihy-nejsirsi-vyber-ma-neoluxor/>

SHUKLA, Paurav. Essentials of marketing research. [online]. Paurav Shukla & Ventus Publishing ApS. 2008 [cit. 2018-17-11]. ISBN 978-87-7681-411-3. Dostupné z: <https://bookboon.com/cs/marketing-research-exercisebook-ebook#download>.

SCHIFFMAN, Leon G, 2004. Nákupní chování: velká kniha k tématu Consumer Behavior. 1 vyd. Brno: Computer Press, 633 s. ISBN 80-251-0094-4.

SIMAR [online]. © 2019. kvalitativní standardy. [cit. 2018-27-12]. Dostupné z: <http://simar.cz/standardy/kvalitativni-standardy/mystery-shopping.html>

SOLOMON, Michael R, 2006. Consumer behaviour: A European perspective. 3. vyd. New York: Financial Times/Prentice Hall, 701 s. ISBN 978-0273-68752-2.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2005. Marketing a reklama. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 170 s. ISBN 80-7318-140-1.

TAHAL, Radek et al., 2017. Marketingový výzkum: postupy, metody, trendy. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 978-80-271-0206-8.

TURČÍNKOVÁ, Jana, Ladislav STEJSKAL a Jana STÁVKOVÁ, 2007. Chování a rozhodování spotřebitele. Brno: MSD, 104 s. ISBN isbn978-80-7392-013-5.

TUREČKOVÁ, Marcela, Český rozhlas. Vltava. Zpráva o českém knižním trhu. Posilují audioknihy, většinu titulů vydávají velcí hráči [online]. © 2019. [cit. 2019-16-03]. Dostupné z: [https://vltava.rozhlas.cz/zprava-o-ceskem-kniznim-trhu-posiluji-audioknihy-vetsinu-titulu-vydavaji-velci-7724223?fbclid=IwAR23B39DrkgWplTGOIDDmUzYYWVPZD0Pqd2WKn7EyJxE8CXV\\_gKVNJK5bOo](https://vltava.rozhlas.cz/zprava-o-ceskem-kniznim-trhu-posiluji-audioknihy-vetsinu-titulu-vydavaji-velci-7724223?fbclid=IwAR23B39DrkgWplTGOIDDmUzYYWVPZD0Pqd2WKn7EyJxE8CXV_gKVNJK5bOo)

UNDERHILL, Paco, 2002. Proč nakupujeme: jak merchandising ovlivňuje nákupní rozhodnutí a zvyšuje prodej. Praha: Management Press, 256 s. ISBN isbn80-7261-055-4.

VARLEY, Rosemary, 2006. Retail product management: buying and merchandising. 2nd ed. New York: Routledge, 247 s. ISBN 0-415-32715-6.

VAŠTIKOVÁ, Miroslava, 2008. Marketing služeb: efektivně a moderně. Praha: Grada, 232 s. Manažer. ISBN 9788024727219.

VE VÝLOZE [online]. © 2016 [cit. 2019-28-03]. Dostupné z: <https://www.vevyloze.cz/kurzy>

VYSEKALOVÁ, Jitka et al., 2011. Chování zákazníka: Jak odkrýt tajemství „černé skříňky“. 1. vyd. Praha, Grada Publishing,. 360 s. ISBN 978-80-247- 3528-3.

VÝROČNÍ ZPRÁVA. Sbíрка listin [online]. © 2018. [cit. 2019-03-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=54487762&subjektId=344609&spis=84897>

VYTLAČIL, Petr, e-booky.cz. Snížené DPH u eknih, elektronických časopisů a elektronických novin.[online]. © 2018. [cit. 2019-16-03]. Dostupné z: <http://www.ebooky.cz/snizene-dph-u-eknih-elektronickych-casopisu-a-elektronickych-novin/>

ZAMAZALOVÁ, Marcela, 2009. Marketing obchodní firmy. 1. vyd. Praha: Grada, 232 s. ISBN 978-80-247-2049-4.

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

<i>Obr. 1. Logo společnosti (Levné knihy, © 2019) .....</i>	<i>40</i>
<i>Obr. 2. Hodnocení jednotlivých knihkupectví (Semerádová, © 2017). .....</i>	<i>47</i>
<i>Obr. 3. Podíl čtenářů ve věku 18–69 let dle ekonomického postavení, počet přečtených knih v roce 2016, (Dedera, © 2018). .....</i>	<i>48</i>
<i>Obr. 4. Počet přečtených knih v roce 2016 dle pohlaví, .....</i>	<i>49</i>
<i>Obr. 5. Matice IE .....</i>	<i>68</i>
<i>Obr. 6. Tabulka výsledného časového řešení z programu WinQSB .....</i>	<i>98</i>

**SEZNAM TABULEK**

<i>Tab. 1. Barvy a jejich asociace (Ebster a Garaus, 2011)</i> .....	27
<i>Tab. 2. Největší knižní maloobchodní řetězce podle počtu provozoven v ČR k 19. 10. 2018 (Zpráva o českém knižním trhu, © 2018).</i> ....	46
<i>Tab. 3. Kontrolní list</i> .....	52
<i>Tab. 4. Výsledky mystery shoppingu</i> .....	59
<i>Tab. 5. Matematický model SWOT analýzy</i> .....	65
<i>Tab. 6. IFE matice</i> .....	66
<i>Tab. 7. EFE matice</i> .....	67
<i>Tab. 8. Školení visual merchandisingu</i> .....	72
<i>Tab. 9. Rozhodovací tabulka - Školení visual merchandisingu</i> .....	74
<i>Tab. 10. Školení prodejních dovedností</i> .....	80
<i>Tab. 11. Rozhodovací tabulka - Školení visual merchandisingu</i> .....	82
<i>Tab. 12. Seznam zásad chování zaměstnanců</i> .....	83
<i>Tab. 13. Harmonogram zveřejnění jednotlivých témat na blog</i> .....	89
<i>Tab. 14. Pravidelná komunikace společnosti</i> .....	90
<i>Tab. 15. Odstranění nedostatků na webu společnosti</i> .....	91
<i>Tab. 16. Mystery shopping proškoleným zaměstnancem</i> .....	93
<i>Tab. 17. Mystery shopping profesionální agenturou</i> .....	93
<i>Tab. 18. Dotazníkové šetření</i> .....	96
<i>Tab. 19. Popis činností časové analýzy</i> .....	97
<i>Tab. 20. Riziková analýza</i> .....	99
<i>Tab. 21. Celkové náklady na projekt</i> .....	101

## PŘÍLOHA P I: ZÁSADY CHOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ NA PRACOVIŠTI

# LEVNÉ KNIHY<sup>®</sup>

## Jak se chovat na pracovišti

- Obleč si černé kalhoty a firemní tričko
- Připni si visačku
- Vyhod' žvýkačku
- Nasaď úsměv
- Vždy zákazníka pozdrav
- Nezapomeň na zdvořilé chování a vyjadřování se
- Zákazníka neotravuj, ale buď mu na blízku
- Vždy se snaž zákazníkovi ochotně pomoci
- Zajisti na prodejně příjemnou atmosféru
- Měj správně a esteticky uspořádané zboží
- Měj veškeré zboží označené cenovkou
- Dobře znej zboží a jeho umístění
- Nevytvářej na pracovišti překážky
- Vždy musí být někdo u poklady
- Nabídni zákazníkovi tašku a informuj jej o ceně
- Poděkuj zákazníkovi za nákup
- Se zákazníkem se vždy rozluč

**DĚKUJEME ZA DOBŘE ODVEDENOU  
PRÁCI, KTEROU DĚLÁŠ.**

**[www.levneknihy.cz](http://www.levneknihy.cz)**