

**Projekt hodnocení procesu prodeje sportovní  
optiky metodou mystery shopping ve firmě  
Meopta – optika, s. r. o.**

Bc. Eva Hamrlíčková

---

Diplomová práce  
2008



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu

akademický rok: 2007/2008

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva HAMRLÍČKOVÁ**

Studijní program: **N 6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Management a marketing**

Téma práce: **Projekt hodnocení procesu prodeje sportovní optiky metodou mystery shopping ve firmě Meopta - optika, s. r. o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Na základě dostupných literárních zdrojů zpracujte poznatky vztahující se k tématu práce.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav hodnocení prodejního procesu ve firmě Meopta - optika, s. r. o.
- Na základě výsledků analýzy vypracujte projekt hodnocení procesu prodeje sportovní optiky pomocí metody mystery shopping ve firmě Meopta - optika, s. r. o.
- Projekt podrobte nákladové a rizikové analýze.

Závěr

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

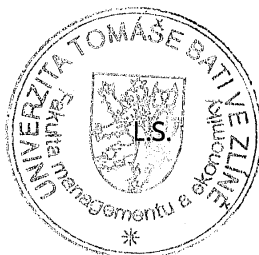
Seznam odborné literatury:

**KOTLER, P., KELLER, K. L. Marketing management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.**  
**KOZEL, R. Moderní marketingový výzkum. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.**  
**BOUČKOVÁ, J. a kol. Marketing. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.**  
**JOBBER, D., LANCASTER, G. Management prodeje. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.**  
**KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. Marketing I. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 127 s. ISBN 80-7318-326-9.**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Pavla Staňková, Ph.D.**  
Ústav managementu  
Datum zadání diplomové práce: **14. března 2008**  
Termín odevzdání diplomové práce: **5. května 2008**

Ve Zlíně dne 14. března 2008

  
doc. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková  
děkan



  
Ing. Pavla Staňková, Ph.D.  
ředitel ústavu

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na vytvoření projektu hodnocení prodejního procesu sportovní optiky metodou mystery shopping ve firmě Meopta – optika, s. r. o. Práce je rozdělena na tři části – teoretickou, analytickou a projektovou. V první části práce jsou shrnuty nejdůležitější teoretické poznatky týkající se prodejního procesu, marketingového výzkumu a mystery shoppingu. Tyto poznatky jsou prakticky použity v analytické části práce, kde jsou uvedena konkrétní východiska pro zpracování projektu – analýza současného hodnocení prodejního procesu, analýza vnitřního a vnějšího prostředí. Na základě získaných poznatků je vypracována třetí část práce - projekt hodnocení procesu prodeje metodou mystery shopping, který je podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: prodejní proces, mystery shopping, marketingový výzkum, mystery shopper, kontrolní list.

## **ABSTRACT**

The diploma thesis is focused on creation of mystery shopping project of sport optics selling process evaluation in Meopta – optika, s. r. o. The work is divided into three parts – theoretical, analytical and project section. In the first part of the work there are summarized the most important theoretical information regarding the selling process, marketing research and mystery shopping. These information are used in the analytical part of the work which indicates data for creation of the project – analysis of contemporary selling process, analysis of internal and external background. The third part of the diploma thesis – mystery shopping project of selling process evaluation - is based on the information from the analytical part of the work. The whole project is supported by the time, cost and risk analysis.

Keywords: selling process, mystery shopping, marketing research, mystery shopper, checking list.

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce paní Ing. Pavle Staňkové, Ph.D. za odborné vedení, cenné rady a hlavně čas věnovaný konzultacím nad problematikou hodnocení prodejního procesu pomocí metody mystery shopping. Rovněž bych touto cestou chtěla vyjádřit díky panu RNDr. Miloši Slanému, manažeru prodeje ze společnosti Meopta – optika, s. r. o., za praktické připomínky, poskytnutí podkladů a pomoc při zpracování diplomové práce.

# OBSAH

ÚVOD.....	9
<b>I</b> <b>TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>11</b>
<b>1</b> <b>PROCES PRODEJE</b> .....	<b>12</b>
1.1    PRODEJNÍ ÚKOLY .....	12
1.2    PŘÍPRAVA PRODEJE .....	12
1.2.1    Příprava na prostý prodej a prodejní vyjednávání .....	13
1.2.2    Příprava na prodejní vyjednávání .....	14
1.3    FÁZE PRŮBĚHU PRODEJE.....	16
1.3.1    Zahájení .....	17
1.3.2    Zjištění potřeby a problému .....	17
1.3.3    Prezentace a předvedení .....	17
1.3.4    Vypořádání se s námitkami .....	17
1.3.5    Vyjednávání.....	18
1.3.6    Uzavření obchodu .....	18
1.3.7    Poprodejní sledování .....	18
1.4    OSOBNÍ PRODEJNÍ DOVEDNOSTI.....	19
<b>2</b> <b>MARKETINGOVÝ VÝZKUM.....</b>	<b>20</b>
2.1    PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....	20
2.2    METODY ZÍSKÁVÁNÍ PRIMÁRNÍCH INFORMACÍ.....	20
2.3    MARKETINGOVÝ VÝZKUM METODOU MYSTERY SHOPPING .....	21
<b>3</b> <b>MYSTERY SHOPPING</b> .....	<b>22</b>
3.1    MYSTERY CALLING.....	23
3.2    UPLATNĚNÍ MYSTERY SHOPPINGU .....	23
3.3    PŘÍNOSY MYSTERY SHOPPINGU.....	24
3.4    CÍL METODY A MĚŘITELNÉ PARAMETRY .....	24
3.5    ZÁSADY REALIZACE MYSTERY SHOPPINGU .....	25
3.6    FÁZE REALIZACE MYSTERY SHOPPINGU .....	26
<b>4</b> <b>MYSTERY COACHING – CESTA KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI</b> .....	<b>27</b>
<b>5</b> <b>SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....</b>	<b>29</b>
<b>II</b> <b>PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>31</b>
<b>6</b> <b>ANALYTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>32</b>

6.1	PROFIL SPOLEČNOSTI .....	32
6.2	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI MEOPTA – OPTIKA, S. R. O. ....	32
6.3	VIZE, POLITIKA A CÍLE SPOLEČNOSTI .....	33
6.4	HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	33
6.5	SOUČASNOST SPOLEČNOSTI .....	34
6.6	PORTFOLIO VÝROBKŮ FIRMY .....	35
6.7	ANALÝZA VÝVOJE TRŽEB SPOLEČNOSTI.....	36
6.7.1	Tržby v oblasti sportovní optiky .....	37
6.7.2	Tržby za sportovní optiku v ČR .....	38
6.8	ANALÝZA PRODEJE.....	38
6.9	ANALÝZA TRHU .....	41
6.10	ANALÝZA KONKURENCE.....	43
6.11	ANALÝZA SWOT .....	44
6.11.1	Vnitřní prostředí .....	45
6.11.2	Vnější prostředí .....	47
6.12	ANALÝZA HODNOCENÍ PRODEJNÍHO PROCESU .....	49
6.12.1	Hodnocení prodejního procesu pomocí dotazníkového šetření .....	49
6.12.2	Hodnocení prodejního procesu pomocí mystery shoppingu .....	49
6.12.3	Shrnutí současného hodnocení prodejního procesu .....	55
6.12.4	Kritické zhodnocení současného procesu hodnocení prodeje ve firmě Meopta – optika, s. r. o.....	56
6.13	ZÁVĚR ANALYTICKÉ ČÁSTI .....	59
<b>7</b>	<b>PROJEKTOVÁ ČÁST.....</b>	<b>62</b>
7.1	CÍLE PROJEKTU .....	62
7.2	KRITÉRIA HODNOTITELNÁ METODOU MYSTERY SHOPPING.....	63
7.2.1	Vzhled prodejny .....	63
7.2.2	Vzhled a upravenost asistenta prodeje .....	63
7.2.3	Znalosti a vyjadřování asistenta prodeje .....	64
7.2.4	Prodejní proces.....	64
7.3	PŘÍPRAVA PROJEKTU .....	65
7.3.1	Činnosti prováděné zadavatelem výzkumu.....	65
7.3.2	Činnosti prováděné výzkumnou agenturou.....	65
7.3.3	Analýza nabídek marketingových agentur .....	66
7.3.4	Výběr tématu pro mystery shopping .....	68
7.3.5	Výběr prodejen pro mystery shopping .....	69
7.3.6	Scénář metody mystery shopping .....	69
7.3.7	Tvorba kontrolního listu.....	70
7.3.8	Časový plán mystery shoppingu.....	74
7.3.9	Testování správnosti sestavení kontrolního listu .....	74
7.4	REALIZACE MYSTERY SHOPPINGU.....	75
7.4.1	Mystery shopping ve Zlínském kraji.....	75
7.4.1.1	Prodejna Ing. Miroslav Vlachovský, Uherské Hradiště.....	75

7.4.1.2	Prodejna ARMS-CZ, a. s., Kunovice.....	76
7.4.1.3	Prodejna Martin Kouba, Uherský Brod .....	77
7.4.1.4	Prodejna Miroslav Vejs, Kroměříž .....	77
7.4.1.5	Prodejna Bull spol. s r. o., Kroměříž .....	78
7.4.1.6	Prodejna ZÁHOŘÍ Rudel, s. r. o., Bystřice pod Hostýnem .....	78
7.4.1.7	Prodejna Pavel Mareček, Bystřice pod Hostýnem .....	79
7.4.1.8	Prodejna EWAX, spol. s r. o., Zlín .....	80
7.4.1.9	Prodejna Pavel Ryšavý, Zlín .....	80
7.4.1.10	Prodejna Les a lov – SLS Klášťov, v. o. s., Vizovice.....	81
7.4.1.11	Vyhodnocení kontrolních návštěv ve Zlínském kraji .....	81
7.4.2	Mystery shopping v Olomouckém kraji .....	83
7.4.2.1	Prodejna Zbraně, Přerov .....	83
7.4.2.2	Prodejna Tomáš Macek, Olomouc.....	84
7.4.2.3	Prodejna Factory Arms spol. s r. o., Olomouc .....	85
7.4.2.4	Prodejna Geso, s. r. o., Prostějov .....	85
7.4.2.5	Prodejna Jiří Krbeček, Horka nad Moravou .....	86
7.4.2.6	Prodejna Martin Pospíchal, Hanušovice .....	86
7.4.2.7	Prodejna Agentura S. T. O., Šumperk .....	87
7.4.2.8	Prodejna DeS Plíhal, Šumperk.....	88
7.4.2.9	Prodejna Karel Grohman, Šternberk.....	88
7.4.2.10	Vyhodnocení kontrolních návštěv v Olomouckém kraji .....	89
7.5	CELKOVÉ VYHODNOCENÍ KONTROLNÍCH NÁVŠTĚV.....	90
7.6	MYSTERY COACHING.....	92
7.7	PŘÍNOSY A OMEZENÍ PROJEKTU HODNOCENÍ PROCESU PRODEJE METODOU MYSTERY SHOPPING.....	94
7.7.1	Přínosy projektu .....	94
7.7.2	Omezení projektu .....	95
7.8	ČASOVÁ ANALÝZA .....	96
7.9	NÁKLADOVÁ ANALÝZA .....	99
7.9.1	Náklady diplomanta spojené s realizací projektu.....	99
7.9.2	Náklady marketingové agentury na realizaci mystery shoppingu .....	100
7.9.3	Rozpočet mystery shoppingu .....	101
7.10	RIZIKOVÁ ANALÝZA .....	102
7.10.1	Opatření vedoucí k eliminaci rizika .....	103
7.10.1.1	Riziková skupina A.....	103
7.10.1.2	Riziková skupina B.....	104
7.10.1.3	Riziková skupina C.....	105
<b>ZÁVĚR .....</b>		<b>107</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>		<b>109</b>
<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>		<b>111</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>		<b>112</b>
<b>SEZNAM TABULEK.....</b>		<b>113</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>		<b>114</b>



## ÚVOD

Meopta – optika, s. r. o. je společností s dlouhodobou tradicí ve výrobě opticko-mechanických přístrojů. Výrobky společnosti, která na české trhu působí již 75 let, nacházejí uplatnění v zákaznické, komerční, průmyslové i vojenské sféře. Na poli zákaznické výroby společnost vyniká především výrobou sportovní optiky, do které spadají puškové dalekohledy, pozorovací monokulární dalekohledy a binokulární dalekohledy.

Největších zisků Meopta dosahuje na trhu puškových dalekohledů, kde však v posledních letech musí čelit přílivu mnoha levných značek puškohledů, které zaplavují český trh. V hodnotovém vyjádření tak dochází ke zmenšování tržního podílu. Při srovnání kvality nejsou tyto výrobky pro společnost konkurencí, avšak z hlediska snadné dostupnosti představují pro společnost potenciální ohrožení. Pokud si Meopta chce i nadále udržet svou pozici na trhu, je důležité, aby koncový zákazník mohl lehce získat informace o výrobcích a tyto výrobky pro něho byly zároveň i snadno dostupné.

Ve své diplomové práci se proto soustředím na průběh prodejního procesu sportovní optiky ve vybraných maloobchodních prodejnách. K tomuto účelu bude využita výzkumná metoda mystery shopping, která je založena na hodnocení vybraných kritérií důležitých pro efektivní průběh procesu prodeje.

Hlavním úkolem práce bude analýza stávajícího hodnocení prodejního procesu ve společnosti Meopta, která se stane východiskem pro následné vytvoření a realizaci projektu hodnocení prodejního procesu pomocí metody mystery shopping. Důležitým předpokladem pro úspěšnou realizaci mystery shoppingu je vytvoření kontrolního listu, který bude obsahovat všechna kritéria podstatná pro hodnocení prodejního procesu. Tento kontrolní list bude vytvořen v úzké spolupráci s firmou Meopta tak, aby splňoval všechny nutné náležitosti a zároveň zohledňoval požadavky společnosti.

V teoretické části práce budou zpracovány veškeré dostupné informace týkající se průběhu prodejního procesu, osobních prodejních dovedností a marketingového výzkumu. Zvláštní pozornost bude věnována problematice mystery shoppingu a jeho uplatnění v praxi. Hlavními zdroji informací pro vypracování této části práce bude odborná literatura, internet a interní materiály společnosti Meopta – optika, s. r. o., které se stanou stěžejní podkladem pro praktickou část práce.

Získané poznatky z teoretické části budou uplatněny při zpracování praktické části práce, která bude analyzovat dosavadní vývoj společnosti Meopta a její postavení na českém trhu s puškovými dalekohledy. Součástí bude i popis a analýza současného stavu hodnocení prodejního procesu ve firmě společně s určením problémových oblastí. Společnost bude následně podrobena SWOT analýze, která se zaměří na analýzu vnitřních silných a slabých stránek a vnějších hrozeb a příležitostí.

V návaznosti na provedené analýzy bude vypracován projekt hodnocení procesu prodeje sportovní optiky, který bude následně za pomoci metody mystery shopping realizován ve vybraných prodejnách s loveckými potřebami. S ohledem na výsledky provedeného mystery shoppingu budou navržena doporučení vedoucí ke zlepšení hodnocení prodejního procesu ve firmě. Celý projekt bude na závěr podroben časové, nákladové a rizikové analýze.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 PROCES PRODEJE

Prodej je činností, která se uskutečňuje v různých formách každodenně a je velmi důležitá pro živobytí mnoha lidí, kteří se na prodeji účastní. Neprobíhá však vždy stejně, ale liší se podle druhu prodejního úkolu, tudíž existuje nespočet prodejních situací a činností. Bez ohledu na jejich množství a rozmanitost, spojuje všechny prodejní úkoly společný trend, kterým je vzrůstající důraz na profesionalitu při prodeji.

Důležitost profesionálního jednání a vystupování při prodeji již pochopily mnohé firmy, které se snaží své prodejce co nejlépe vyškolit v umění prodeje. Prodejci totiž pracují takzvaně „v první linii“ a pro mnoho zákazníků představují celou společnost. Z toho důvodu je velmi důležité, jaký dojem prodejce na zákazníka udělá. Aby mohlo dojít k úspěšnému prodeji, je důležité, aby prodejci důkladně ovládali samotný proces prodeje, orientovali se v zásadách a technikách prodeje a aby zvládali nejrůznější typy prodejních úkolů.

### 1.1 Prodejní úkoly

Proces prodeje zahrnuje několik kroků, které musí prodejce zvládnout. Tyto kroky vedou ke společnému cíli a hlavnímu prodejnímu úkolu – úspěšně uzavřít obchod. K tomu je třeba zjistit potřeby zákazníka, provést prezentaci a předvedení výrobku, vyjednávat, vypořádat se s případnými námitkami a uzavřít obchod. Aby však prodejce dosáhl úspěšného prodeje, musí vykonávat také několik dalších činností. Mezi ně patří vyhledávání a získávání nových zákazníků a jejich objednávek, vedení záznamů o zákaznících a udržování informační zpětné vazby, vyřizování stížností a poskytování služeb. [4]

### 1.2 Příprava prodeje

V průběhu prodeje a prezentace výrobku musí někdy prodejce řešit nezvyklé námitky nebo připomínky zákazníků. Prodejce musí být schopen na takovou situaci reagovat a upravit prodejní prezentaci tak, aby vyhovovala specifickým potřebám a problémům zákazníka. Jistý náskok však prodejce získá pečlivou přípravou prodeje. Někteří zákazníci mívají podobné problémy a některé námitky bývají vznášeny opakovaně. Prodejce si tedy může promyslet, jak v těchto opakujících se situacích nejlépe reagovat.

### 1.2.1 Příprava na prostý prodej a prodejní vyjednávání

Prodejním vyjednáváním označujeme všechny situace, kdy se nabízí prostor k vyjednávání mezi prodejcem a kupujícím o ceně, dodacích podmínkách, příplatcích za speciální produkt nebo o platebních a úvěrových podmínkách. Pokud pro taková jednání není prostor a prodejce se musí držet pevně stanoveného ceníku a dodacích podmínek, mluvíme o prostém prodeji. Aby došlo k úspěšnému prodeji, je nutné se při prodejním vyjednávání i prostém prodeji zaměřit na několik činitelů. [4]

- **Znalost výrobku a jeho výhod**

K úspěšnému prodeji je třeba znát více než jen charakteristické znaky výrobku. Lidé si výrobky kupují kvůli užitku, který z nich poplyne nebo kvůli výhodám, které výrobky poskytují. Úspěšný prodejce by tedy měl uvádět vlastnosti výrobku ve vztahu ke spotřebitelským výhodám. Vlastnosti výrobku jsou totiž prostředkem, od kterého se odvozují výhody. Pokud se prodejci budou na výrobky dívat z pohledu zákazníka a výhod, které mu přinesou, budou se v průběhu prezentace výrobku vyjadřovat mnohem srozumitelněji a přesvědčivěji. [4]

- **Znalost konkurenčních výrobků a jejich výhod**

Dokonalá znalost konkurenčních výrobků umožní prodejci vyvážit přednosti konkurenčních výrobků uvedením jejich slabostí, což prodejci usnadní zvládnutí námitek zákazníka. Informace o konkurenci lze získat z časopisů, prodejních katalogů a ceníků, z rozhovorů se zákazníky, přímým pozorováním nebo také pomocí mystery shoppingu. [4]

- **Plánování prodejní prezentace**

Naplánování prodejní prezentace přinese prodejci řadu výhod. Pokud si vše pečlivě připraví, nestane se, že by v průběhu prezentace zapomněl uvést důležité výhody nabízeného výrobku. Může si rovněž naplánovat použití vizuálních pomůcek ke zesílení prodejního efektu. Příprava prezentace prodejci také pomůže lépe se vypořádat s případnými námitkami uvedením přesvědčivých protiargumentů. [4]

- **Určení prodejních cílů**

Prodejní cíle je nejlepší formulovat podle toho, co prodávající chce, aby zákazník udělal. Druh stanovených cílů může záviset na prodejním cyklu výrobku a na sta-

diu, kterého potenciální zákazník v tomto cyklu dosáhl. Prodejní cyklus se stanoví na základě doby, která uběhne, než se uzavře obchod. U většiny maloobchodních prodejců je tato doba určena první návštěvou zákazníka a je tudíž velmi krátká. Pokud se obchod neuzavře při první návštěvě, zákazník obvykle nakoupí jinde. [4]

- **Porozumění nákupnímu chování**

Rozhodnutí o nákupu je většinou velmi složité a podílí se na něm více lidí, kteří mají různé role a odlišná hodnotící kritéria. Často se stává, že nákupní zmocněnec má na samotné nákupní rozhodnutí jen malý vliv, zvláště pak u nákupu drahého zboží. Prodejce by proto měl strávit určitou dobu zjišťováním informací o tom, kdo má v odběratelské firmě rozhodující vliv na nákupní rozhodnutí a kdo má pravomoc o nákupu rozhodnout. [4]

### 1.2.2 Příprava na prodejní vyjednávání

Kromě faktorů uvedených v předchozím oddílu, může prodejce získat výhodu, když se bude soustředit také na následující činitele.

- **Hodnocení mocenské rovnováhy**

Při uzavírání obchodu jsou zájmy prodejce a kupujícího protichůdné. Kupující chce dosáhnout uspokojení své potřeby s co nejnižšími náklady, kdežto prodejce chce prodat s co největším ziskem. Jak bude který z nich úspěšný, závisí na jejich vyjednávacích schopnostech a mocenské rovnováze mezi oběma stranami. Tuto rovnováhu určují čtyři faktory. [4]

**Počet možností**, které má každá ze stran. Pokud má kupující možnost nakoupit jen od daného prodejce, pak je prodejce ve velmi silném postavení. Prodejce má silnou pozici také pokud má pro výrobek mnoho atraktivních zákazníků. Ve výhodném postavení může být i kupující, a to pokud má více možných dodavatelů a prodejce jen málo potenciálních zákazníků.

**Množství a kvalita informací**, které mají strany k dispozici. Pokud má kupující přístup k cenové struktuře prodejce, pak má velmi silnou vyjednávací pozici a vyhne se placení vysoké ceny. Vyjednávací pozice se zlepší i prodejci, pokud ví, kolik je kupující ochoten zaplatit.

**Poznání a uspokojení potřeb.** Prodejce bude v silnější vyjednávací pozici, čím lépe bude znát potřeby kupujícího a čím více je bude schopen uspokojit. Jako příklad může sloužit spolupráce dodavatelské firmy s firmou odběratelskou na řešení určitého technického problému, čímž se dodavatel dostává do silnější vyjednávací pozice.

**Tlaky na jednotlivé strany.** Pokud odběratel řeší nějaký závažný problém a dodavatelská firma je schopna ho úspěšně vyřešit, získává tak nesmírnou vyjednávací moc.

Tyto faktory ovlivňují mocenské rozložení sil a vedou k tomu, že před každým prodejním vyjednáváním mohou prodejci získat značnou výhodu, pokud zvládnou správně vyhodnotit sílu své mocenské základny.

- **Stanovení cílů vyjednávání**

Vyjednavači by si měli stanovit své cíle již v přípravné fázi, aby tak snížili pravděpodobnost, že v zápalu vyjednávací bitvy přistoupí na obchod, který by při zpětném pohledu byl odmítnut. V této souvislosti je možné rozlišovat dva druhy cílů a sice cíle nutné a preferované. Nutné cíle stanovují minimální požadavky vyjednavače, například nejnižší cenu, na kterou je prodejce ochotný přistoupit. Preferované cíle jsou naopak maximem, které může vyjednač rozumně očekávat. [4]

- **Rozbor ústupků**

Při vyjednávání je častou praxí, že alespoň jedna ze stran musí udělat ústupek. Vyjednavači by se na takovou situaci měli připravit a už předem mít přichystaný seznam ústupků, které jsou ochotni druhé straně nabídnout. Základem pro rozbor ústupků je jejich hodnocení očima kupujícího. Kupující totiž často vysoce ocení to, co pro prodejce není nikterak obtížné nebo náročné, např. rychlejší dodávku. [4]

- **Rozbor návrhů**

Dalším krokem v přípravné fázi, který je úzce spojen s rozbořem ústupků, je rozbor návrhů, které odběratel pravděpodobně vznese. Prodejce si musí předem promyslet, jak na tyto návrhy a požadavky reagovat. Rozbor návrhů pomáhá v situacích, kdy je potřeba učinit rychlé rozhodnutí. Často se stává, že pokud odběratel učiní návrh, tak

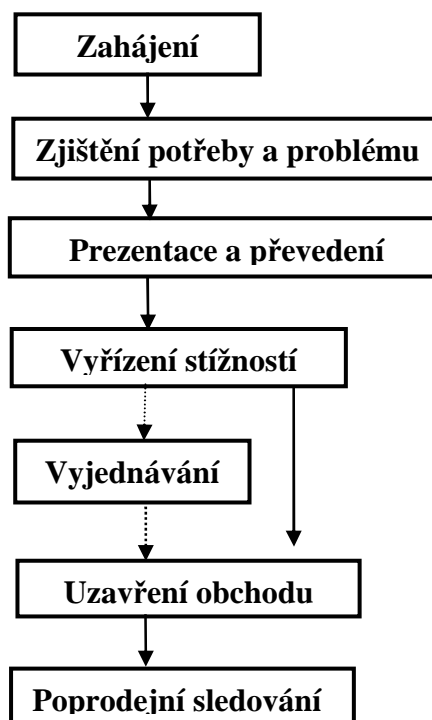
fakticky požaduje ústupek. Předvídáním toho, jaké návrhy odběratel pravděpodobně přednese, může prodejce naplánovat protinávhrhy, které chce učinit. [4]

### 1.3 Fáze průběhu prodeje

P. Kotler a G. Armstrong ve své knize Marketing vymezují celkem sedm fází efektivního prodeje:

- identifikace a hodnocení potenciálních zákazníků,
- předběžné shromažďování informací o zákazníkovi,
- navázání kontaktu,
- prezentace a předvádění,
- vyjasnění případných námitek,
- uzavření obchodu,
- péče o zákazníka po uskutečnění prodeje. [5]

Mírně odlišně uvádí fáze osobního prodeje autoři D. Jobber a G. Lancaster v publikaci Management prodeje, jak ukazuje obrázek (Obr. 1).



Obr. 1. Fáze osobního prodeje dle Jobbera a Lancastera [4]



### 1.3.1 Zahájení

Počáteční dojmy ze setkání zákazníka s prodejcem jsou velmi důležité pro celý proces osobního prodeje. Zákazník očekává od prodejce seriózní chování i vzhled. Setkání by mělo být zahájeno v pozitivním duchu, prodejce by měl vědět, jak zákazníka pozdravit a jaké použít úvodní fráze. Ty jsou velmi důležité, protože často udávají tón pro zbytek rozhovoru. Běžně by se měly vztahovat k obchodu, protože ten je účelem návštěvy. [4]

### 1.3.2 Zjištění potřeby a problému

Další otázky prodejce by měly vést ke zjištění informací o potřebách a problémech zákazníka. V této fázi je úkolem prodejce především klást otázky a naslouchat. Pokud chce prodejce získat ucelený obrázek o problémech zákazníka, měly by pokládat spíše otevřené než uzavřené otázky. Důležité je nezačínat rutinně provádět prodejní prezentaci, aniž by prodejce zjistil potřeby zákazníka. [4]

### 1.3.3 Prezentace a předvedení

V předcházející fázi získal prodejce potřebné informace a zjistil, co si zákazník přeje. Nyní může přistoupit k prezentaci a předvedení nejvhodnějšího výrobku, který splní zákaznickovy požadavky. Během prezentace prodejce kupujícímu důkladně představí produkt, poukáže na jeho přínosy a výhody pro zákazníka. Daný výrobek může mít celou řadu vlastností, které zákazníkům přinášejí výhody, ale různí zákazníci kladou důraz na odlišné vlastnosti. [5]

### 1.3.4 Vypořádání se s námitkami

Na námitky nelze pohlížet jako na něco nevídaného, jsou totiž přirozenou součástí prodejního procesu. Zákazník tak vyjadřuje svůj zájem a žádá o bližší informace o výrobku. Problémem však bývá, že zákazník o nákupu ještě není úplně přesvědčen a vyjádřením námitky zdůrazňuje téma, které ho zajímá. Prodejce na námitky musí vždy reagovat pozitivně. Měl by si připravit přesvědčivé odpovědi, příp. nacvičit si několik metod, jak na námitky odpovědět způsobem, který zákazník přijme. [4]

### 1.3.5 Vyjednávání

Podmínky prodeje v jistých situacích ponechávají prodejcům určitou míru volnosti, kterou mohou využít pro prodejní vyjednávání. Vyjednávat lze o ceně výrobku, úvěrových podmínkách, dodacích lhůtách, možnosti dodat starý výrobek jako protihodnotu nově zakoupeného ale i o dalších aspektech obchodu. Výsledek vyjednávání je závislý na vyjednávacích schopnostech obou stran. [4]

### 1.3.6 Uzavření obchodu

Prodejci se často domnívají, že efektivní prodejní prezentace povede k tomu, že zákazník o výrobek sám požádá. Ale pravdou je, že iniciativu k uzavření obchodu musí převzít prodejce. Řada z nich se této fázi obává a dobře ji nezvládá. Důvody jsou různé, ale obvykle převažuje nedostatek sebedůvěry, obavy z odmítnutí nebo neschopnost rozpoznat správný okamžik. Prodejci by měli vědět, jak rozeznat na straně kupujícího signály k uzavření obchodu, a to včetně fyzických reakcí. Úmysl uzavřít obchod v průběhu prodejní prezentace kolísá, a proto by měl prodávající znát nákupní signály a bedlivě je sledovat. Je dosti pravděpodobné, že kupní úmysly značně vzrostou především v době, kdy prodejce mluví o klíčové výhodě výrobku, která vyhovuje potřebám zákazníka. Vhodnou situaci k uzavření obchodu může prodejce rozpoznat také v případě, kdy se zákazník posadí čelem k prodejci, souhlasně přikyvuje, ptá se na ceny nebo úvěrové podmínky. Prodejci se pak nabízí několik ukončovacích technik k uzavření obchodu. Například přímo požádat o objednávku, shrnout jednotlivé body smlouvy, nabídnout sepsání objednávky nebo i tzv. uzavření ústupkem, tedy například nabídnutím speciální slevy za objednávku. [5]

### 1.3.7 Poprodejní sledování

Poslední fází osobního prodeje je péče o zákazníka po uskutečnění prodeje. Tento krok je nezbytný, jelikož je nutné zajistit spokojenost zákazníka a získat tak příležitost k opakovanému nákupu. Bezprostředně po uzavření objednávky by prodejce měl zkompletovat všechny podrobnosti týkající se dodací lhůty, obchodních podmínek a dalších skutečností. Následovat by měl telefonní kontakt, kdy se prodejce ujistí, že vše proběhlo k zákaznickově spokojenosti, příp. se dozví o všech potenciálních problémech. Důležitost poprodejního sledování by neměla být opomíjena, protože jen tak prodejce prokáže, že se o zákazníka skutečně zajímá a nejde mu jen o uzavření obchodu. [5]

## 1.4 Osobní prodejní dovednosti

K dosažení dlouhodobé prosperity a úspěšnosti firmy by v nejvyšším zájmu každého prodejce mělo být zjistit potřeby zákazníka a přispět k jeho rozhodování výběrem těch výrobků, které budou nejlépe splňovat jeho požadavky. Samotný prodejní rozhovor poskytuje jedinečnou příležitost přizpůsobit chování specifické interakci se zákazníkem. Tento model osobního prodeje znamená, že prodejce zjišťuje potřeby zákazníka a snaží se řešit jeho problémy. Prodejci by si při prodejním rozhovoru měli pamatovat, že je důležité:

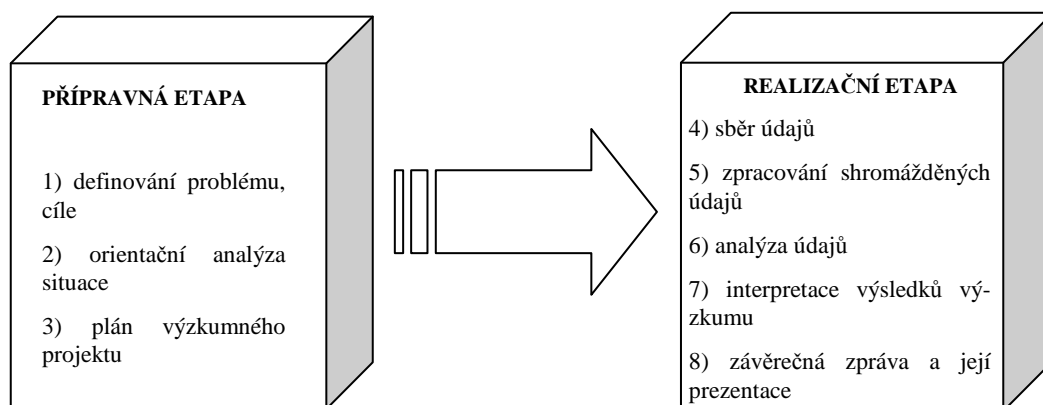
- klást otázky, projevit zájem řešit zákazníkův problém,
- poskytovat informace o výrobku, srovnávat ho s konkurenčními výrobky, příp. uvádět argumenty svědčící pro daný výrobek,
- uznat hledisko zákazníka a souhlasit s jeho vnímáním,
- podporovat zákazníka v jeho rozhodnutí,
- vytvořit přátelskou atmosféru, uvolnit napětí. [4]

## 2 MARKETINGOVÝ VÝZKUM

K získání informací o průběhu prodejního procesu složí marketingový výzkum. Zjednodušeně lze marketingový výzkum charakterizovat jako sběr, analýzu, vyhodnocování informací a interpretaci závěrů sloužících k marketingovému rozhodování. [7]

### 2.1 Proces marketingového výzkumu

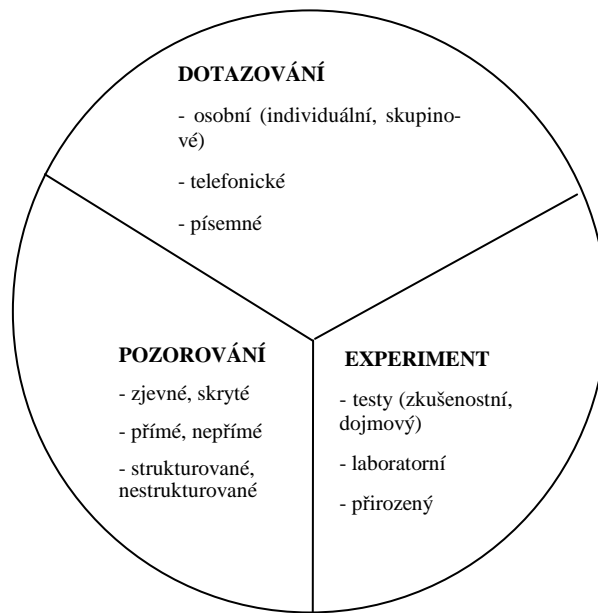
Marketingový výzkum se skládá z mnoha činností, které jsou mezi sebou vzájemně propojeny. Proto je při jeho vypracování důležité dodržovat určitá pravidla, jinak by mohlo dojít k pomnutí některé fáze výzkumu, což v konečném důsledku může znamenat zvýšené náklady nebo dokonce zjištění méně kvalitních informací. Samotný výzkumný proces se skládá ze dvou hlavních etap – přípravy výzkumu a realizace výzkumu. Jednotlivé fáze těchto etap jsou uvedeny na obrázku (Obr. 2). [8]



Obr. 2. Proces marketingového výzkumu dle Kozla [8]

### 2.2 Metody získávání primárních informací

Při získávání potřebných informací vycházíme nejprve ze sekundárního výzkumu, který se opírá o údaje již publikované. Hledání sekundárních informací je podstatné z toho důvodu, abychom se přesvědčili, zda by nebylo možné řešit problém bez náročnějšího a dražšího shromažďování informací primárních. Sekundární informace však často bývají zastaralé, nespolehlivé a těžko aplikovatelné. Z toho důvodu se přistupuje k primárnímu výzkumu, který představuje sběr informací uskutečněný poprvé. Metody primárního výzkumu jsou uvedeny na obrázku (Obr. 3). [8]



Obr. 3. Metody primárního výzkumu dle Kozla [8]

### 2.3 Marketingový výzkum metodou mystery shopping

Dle autora publikace Moderní marketingový výzkum R. Kozla do kategorie experimentálních výzkumných metod spadá i mystery shopping. Podstatou experimentálních metod je zachycení reakcí na novou situaci a vyhodnocení chování a vztahů v uměle vytvořených podmínkách. Experimenty se dále dělí na experimenty uskutečňované v laboratorních podmínkách a na experimenty terénní (přirozené). Mystery shopping je možno označit za terénní výzkum, jelikož probíhá v prostředí skutečných tržních situací, kdy dochází k testování a hodnocení celého prodejního procesu a dalších významných aspektů prodeje. [8]

### 3 MYSTERY SHOPPING

Mystery shopping je moderní výzkumná technika využívající metod pozorování a dotazování k zjištění úrovně služeb poskytovaných zákazníkům. K lepšímu pochopení účelu a významu metody je nutné porozumět samotnému termínu mystery shopping. Do češtiny se tento výraz překládá jako tajný, fiktivní, resp. testovací nákup. Je možné se setkat také s méně vhodným spojením záhadné nakupování (viz [3]). [6]

Historicky první výzkumy, které je možno zařadit mezi mystery shopping, byly provedeny v USA před více než 50 lety. Využití těchto výzkumů však bylo zaměřeno především na kontrolu poctivosti zaměstnanců a snížení počtu krádeží, a to zejména ve finančních službách. Další oblastí, kde mystery shopping našel rychle uplatnění, bylo pohostinství. V posledních letech podniky využívají tajný nákup pro ocenění služeb personálu a realizace prodeje, kontrolu politiky cen a kvality výrobků nebo sledování konkurence. Mystery shopping je také často spojován se vzdělávacími a motivačními programy pro zaměstnance a měřením spokojenosti klienta. [1]

„Účelem metody mystery shopping je zaměření pozornosti vedení společnosti na zlepšování služeb zákazníkům, a to na základě informací o tom, jak se tyto služby provádějí a v jaké kvalitě.“ Mystery shopping může být uskutečňován formou jednoduchého pozorování na místě prodeje nebo poskytování služeb, kdy je pozornost soustředěna především na způsob poskytování informací, čistotu prostředí, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání zákazníka, dodržování standardů společnosti apod. Může však také zahrnovat zjišťování způsobu prodeje a nabídky tak, že tazatel vystupuje v roli potenciálního zákazníka, takzvaného mystery shoppera, který jedná na základě jednoduchého či složitějšího scénáře. [18]

Fiktivní nakupující jsou hlavními postavami celého výzkumu, protože na jejich schopnostech přímo závisí výsledky této metody. Z toho důvodu musí být tito lidé dlouhodobě a operativně školeni, aby byli schopni monitorovat a objektivně hodnotit celý proces prodeje. Typologii tajného zákazníka určuje zadavatel výzkumu, optimální je však zákazník ve středním věku, počítačově gramotný, s přístupem na internet a pokud možno také mobilní. Během samotného mystery shoppingu se pak musí držet předem stanoveného scénáře, klást připravené otázky a po jeho skončení ihned provést podrobný záznam. [16]

### 3.1 Mystery calling

Mystery calling je formou mystery shoppingu, která je založena na telefonickém, dopisovém, příp. e-mailovém kontaktu. Zjednodušeně lze říci, že tato metoda je téměř totožná s klasickým mystery shoppingem, pouze zde odpadá osobní návštěva provozovny. Pomocí mystery callingu se testuje např. včasnost poštovní nebo jiné odpovědi před samotnou návštěvou, délka čekání na odpověď, přepojování hovorů, správné a úplné poskytnutí informací, komunikační dovednosti operátora, přístup k zákazníkovi a ochota mu pomoci apod. Mystery calling nachází uplatnění všude tam, kde je vypracován přesný způsob komunikace se zákazníkem, např. v call centrech.

### 3.2 Uplatnění mystery shoppingu

Mystery shopping je v současnosti využíván celou řadou komerčních i nekomerčních institucí. Není praktikován pouze v obchodech a jejich řetězcích, ale všude tam, kde dochází k interakci mezi zákazníkem a prodejním personálem. Jako příklad může sloužit mystery shopping v autoservisech, dopravních podnicích, kurýrních a doručovacích službách nebo ve zdravotnictví. Zvláště zajímavý je mystery shopping pro podniky, které mají více poboček po celé zemi, nebo pro velké komplexy, které mají jednoho majitele. Přínosný je také pro výrobce a dovozce spotřebního zboží, kteří tak mohou sledovat, jak se značkovým zbožím zacházejí prodejci. Mystery shopping se však nemusí uskutečňovat pouze v soukromé sféře. Byl již například úspěšně praktikován i ve státní správě a samosprávě. Metoda může sloužit i jako nástroj, kterým je možno odhalit nekalé praktiky, jako je šizení zákazníků, okrádání zaměstnavatele nebo korupční chování. [16]

#### Vybraní uživatelé mystery shoppingu:

- řetězce supermarketů a hypermarketů, čerpací stanice,
- mobilní operátoři,
- banky, pojišťovny,
- hotely, restaurace a řetězce rychlého občerstvení,
- cestovní kanceláře a agentury, letecké společnosti,
- nákupní centra, zábavní centra a kina,

- výrobci a prodejci automobilů,
- maloobchodní řetězce (např. s drogistickým zbožím, elektronikou, oblečením atd.).

### 3.3 Přínosy mystery shoppingu

Mystery shopping může probíhat jak ve vlastní organizaci zadavatele výzkumu, tak i u jeho dodavatelů, prodejců, finančních poradců nebo u konkurentů. Každý zadavatel si pochopitelně od výzkumu slibuje jiné přínosy, avšak k obecně očekávaným přínosům patří zvýšení spokojenosti zákazníků a výkonu firmy, získání informací o chodu provozu a podkladů pro efektivní rozvoj zaměstnanců. [16]

Mystery shopping může také pomoci:

- získat nové zákazníky,
- poskytovat zákazníkům jedinečnou a nadstandardní péči,
- upevnit loajalitu stávajících zákazníků,
- šířit kladné a pochvalné hodnocení o firmě,
- zefektivnit prodejní procesy,
- podpořit značku a zvýšit prodej.

### 3.4 Cíl metody a měřitelné parametry

„Cílem mystery shoppingu je pomoci institucím, které mají v pracovní náplni stanoveny určité zásady a normy ve vztahu k zákazníkům, kontrolovat dodržování těchto norem a zásad, aby bylo možné jak normy, tak jejich naplňování srovnávat s konkurenčními institucemi a nalézat cesty k jejich zlepšování a dodržování.“ [1]

Pomocí mystery shoppingu lze měřit následující parametry:

- první dojem z prodejny, interiéru, chování zaměstnanců a celkové atmosféry,
- úvodní kontakt, oslovení zákazníka a započetí komunikace,
- míru zjištění potřeb zákazníka,
- komunikační schopnosti prodejce (vystupování, jednání, argumentace, přesvědčivost),



- prezentace nabídky a její celkový rozsah,
- podání informací o doprovodných službách, záručních dobách, záručním a pozáručním servisu,
- rozloučení se zákazníkem, poděkování za návštěvu.

V případě mystery callingu:

- počet neúspěšných (nespojených) telefonátů,
- délka čekání na lince,
- přijetí hovoru, přivítání a zjištění požadavků,
- způsob zodpovězení dotazu,
- komunikační dovednosti a vyjadřovací schopnosti prodejce ,
- způsob ukončení hovoru.

### **3.5 Zásady realizace mystery shoppingu**

Nad dodržováním etických a metodických standardů při výzkumu trhu dbá v České republice neziskové sdružení SIMAR. Tato organizace, která sdružuje 11 předních agentur výzkumu trhu a veřejného mínění působících v České republice, vydala „Minimální standardy pro realizaci projektů mystery shoppingu v ČR“. Tento etický kodex vychází ze standardů mezinárodní organizace ESOMAR (European Society for Opinion and Marketing Research) a je závazný pro všechny členy SIMAR. [18]

Klíčovou zásadou realizace mystery shoppingu je podmínka, že respondent není v době průběhu výzkumu informován o tom, že je zkoumán, jelikož tato znalost by mohla vést k jeho atypickému chování a tudíž k ovlivnění výsledků výzkumu. Výzkumníci musí ve vztahu k respondentům respektovat důvěrnost a zaručit, že získané poznatky neznevýhodní nebo nepoškodí respondenta v jeho práci. Samozřejmostí by při výzkumu mělo být dodržování platné legislativy týkající se ochrany dat. [18]

Metoda nesmí být využívána k vyvolání zřetelné spotřebitelské poptávky po výrobku nebo službě. Rovněž nesmějí být využívány výsledky výzkumu k jakýmkoli kárným opatřením vůči osobám zúčastněným na projektu.

Respondenti nesmějí být tázáni na cokoliv, co není zákonné nebo co by v nich mohlo vyvolávat obavy o jejich osobní bezpečnost. Průběh výzkumu také nesmí být zaznamenáván formou audio nebo videozáznamu, pokud s tím respondent předem nevysloví souhlas.

V případě realizace výzkumu externími mystery shoppers je vhodné stanovit v zadání práce časový interval, kdy má být mystery shopping proveden. Interní pracovníci marketingové agentury tak mohou zkontrolovat příchod tazatele a dobu setrvání na místě výzkumu. [12]

### **3.6 Fáze realizace mystery shoppingu**

Realizace mystery shoppingu má několik fází, jejichž náročnost se odvíjí od počtu a rozmístění zkoumaných provozů, použitou technikou či agenturním know-how.

#### **1. Příprava projektu**

Jedná se o nejdůležitější část, ve které je nutná úzká spolupráce mezi zadavatelem mystery shoppingu a výzkumnou agenturou. V rámci této fáze je nutno detailně naplánovat celý proces výzkumu. Na prvním místě je určení cíle výzkumu, sestavení scénáře a dotazníku, který by měl respektovat výše zmíněný etický kodex. Je důležité si také určit časový harmonogram provedení mystery shoppingu. Následuje určení všech nákladových položek a vyčíslení konečné ceny výzkumu. Po podpisu smlouvy přichází na řadu výběr a školení vhodných tajných zákazníků. [16]

#### **2. Tajný nákup**

V této fázi dochází k vlastnímu tajnému nákupu. Mystery shopper osobně navštíví nebo jinak kontaktuje (telefon, pošta, e-mail) vybranou prodejnu nebo podnik, při čemž se musí chovat podle předem vytyčeného scénáře. Jakmile tajný zákazník ukončí návštěvu, vyplní připravený hodnotící list, který je následně předán pracovníkovi agentury ke kontrole.

#### **3. Vyhodnocení, sestavení zprávy a její prezentace**

Agentura na základě hodnotících listů předaných tajným zákazníkem vyhodnotí zjištěné údaje. Z těchto údajů sestaví zprávu, kde popíše zjištěné skutečnosti a výsledky, které bude ilustrovat pomocí grafů. Nelze zapomenout i na určení slabých a silných stránek prodejního procesu. Dobrá zpráva by také měla obsahovat doporučení k nápravě zjištěných nedostatků. [16]

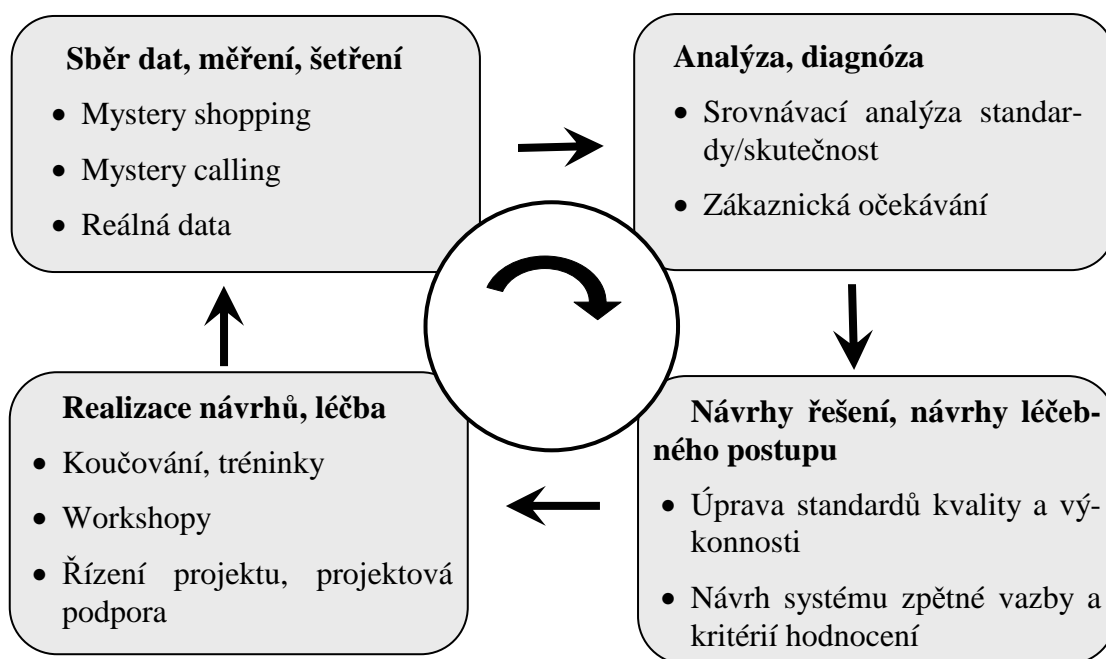
## 4 MYSTERY COACHING – CESTA KE ZVÝŠENÍ VÝKONNOSTI

Pojem mystery coaching vznikl spojením výrazů mystery shopping/calling se slovem coaching (cílené vedení týmů). Mystery coaching sjednocuje proces mystery shoppingu, tedy měření kvality zákaznické péče, s následným koučováním a vedením lidí, kteří se podílí na oblasti péče o zákazníka.

„Cílem mystery coachingu je cílený rozvoj kvality zákaznické péče na základě detailního zmapování úrovně péče o zákazníka a určení oblastí, které vyžadují změny v celkovém přístupu, v chování a kompetencích zaměstnanců a ve firemních procesech a systémech.“

[11]

Aby došlo k cílenému zvýšení kvality a efektivity, musí každý projekt mystery coachingu projít následujícími fázemi, jak ukazuje obrázek (Obr. 4).



Obr. 4. Schéma mystery coachingu dle Image Lab [13]

Úkolem první etapy je nashromáždit dostatečné množství informací a dat, která umožní objektivně analyzovat kvalitu zákaznické péče. K tomuto účelu slouží metody mystery shopping a mystery calling, které probíhají podle předem určeného scénáře. Při mystery callingu se každý telefonický kontakt nahrává na záznamové zařízení a je následně analyzován pomocí jasně definovaných hodnotících archů, které kvantifikují kvalitativní ukazatele.

Nejdůležitější částí celého procesu je důkladná analýza nashromážděných dat. Na základě srovnání jednotlivých částí zhodnocených kontaktů se určí problémové oblasti v péči o zákazníka. Z detailní analýzy pak vzniknou přehledné grafy a tabulky, které poskytují jednoznačné podrobné objektivní informace potřebné pro efektivní zkvalitnění zákaznického servisu. Základní kategorie se dále specifikují, aby vyplynuly konkrétní silné a slabé stránky jednotlivých prodejen i celého obchodního řetězce. Důležitou součástí hodnocení je i rozbor způsobu chování k zákazníkům a ovládnutí technik uzavírání obchodu. Zvládnutí prozákaznický orientovaného chování totiž ještě nezaručuje úspěšné prodání výrobku nebo služby a naopak. [13]

Detailní výsledky umožní doporučit postup vedoucí k rozvoji kompetencí jednotlivců, zvyšování výkonnosti týmů a standardizace prozákaznický orientovaného chování v návaznosti na firemní kulturu. Bližší pohled na všechny souvislosti lze získat také pomocí workshopu.

Z výsledků měřících metod a připomínek zainteresovaných zaměstnanců by měly vzejít návrhy nutných opatření. Z těchto návrhů vznikne projekt změny, který se týká jak výkonnosti týmů, tak kompetencí jednotlivců. Projekt změny je na základě zjištěných dat realizován vzděláváním jednotlivců a případnými změnami procesů a systémů. [13]

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

Mystery shopping je moderní výzkumnou metodou, která v současnosti nachází uplatnění v mnoha oborech. Nenažde se již žádná marketingová nebo výzkumná agentura, která by neměla mystery shopping ve standardní nabídce produktů průzkumu trhu. To svědčí o velké oblíbenosti této metody a jejím nesporném přínosu pro zkvalitnění prodejních procesů.

Mystery shopping představuje jediný způsob, jak může majitel firmy či její vedení získat reálné a nezkreslené informace jak o samotném prodejním procesu, tak o schopnostech a dovednostech prodavačů, úrovni obsluhy či o náladě v provozovně. Metoda může sloužit k posouzení a porovnání jednotlivých poboček firmy nebo také ke srovnání s konkurencí, kdy zadavatel výzkumu zjistí, jaké je jeho postavení a jaké jsou jeho silné a slabé stránky v porovnání s konkurencí.

Tuto metodu je možné praktikovat všude tam, kde zákazník přichází do styku s prodavači anonymně a kde je možné zajistit, aby tajný zákazník zůstal v anonymitě po celou dobu šetření. Samozřejmostí je, že výzkum provádějí pouze speciálně vyškolení tajní zákazníci, kteří se chovají podle předem definovaného scénáře.

Výstupem celého výzkumu je podrobná zpráva uvádějící silné a slabé stránky zákaznické péče a prodejního procesu, vše je samozřejmě dokresleno pomocí grafů. Kvalitní zpráva obsahuje také doporučení vedoucí ke zlepšení zjištěného stavu.

Oblíbeným nástrojem ke zvýšení výkonnosti se v poslední době stává také mystery coaching, který představuje cílené spojení mystery shoppingu/callingu s následným koučováním a vedením lidí. Tímto produktem výzkumné agentury nabízejí zákazníkům kompletní program zaměřený na rozvoj kvality zákaznické péče. Postatou je provedení klasického mystery shoppingu/callingu, který umožní zmapovat úroveň péče o zákazníka a na základě zjištěných údajů určit oblasti, které vyžadují změnu v procesech, přístupu nebo chování zaměstnanců. Detailní zpracování výsledků pomůže určit, jak postupovat při realizaci změn. Završením mystery coachingu je projekt změny, který se zaměřuje jak na firemní procesy a systémy, tak na kompetence jednotlivců či celých týmů.

Informace pro zpracování teoretické části diplomové práce jsem čerpala převážně z publikací domácích či zahraničních autorů. Oblast marketingového výzkumu je v odborné literatuře zastoupena mnoha tituly a přístup k informacím proto nebyl obtížný. Naopak tomu bylo s problematikou mystery shoppingu. Odborná literatura věnující se pouze této vý-

zkumné metodě v současnosti neexistuje, tudíž jsem převážnou většinu informací čerpala z internetu. Zde mi byly nejvíce nápomocny stránky nezávislého sdružení SIMAR, které vydalo etické standardy pro práci v oblasti mystery shoppingu, a také server Mystery Shopping Report, který je určen pro všechny uživatele této výzkumné metody.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 ANALYTICKÁ ČÁST

Cílem analytické části je popsat a analyzovat dosavadní vývoj společnosti Meopta – optika, s. r. o. na českém trhu se sportovní optikou, a také popsat současný stav hodnocení prodejního procesu ve firmě. Podkladem pro zpracování je teoretická část práce, kde jsou shrnuty nejdůležitější teoretické poznatky, které budou v analytické části převedeny do praktického řešení. Výstupem analytické části bude nalezení kritických míst současného procesu prodeje a jeho hodnocení, které se stane základem pro zpracování projektu hodnocení prodejního procesu ve firmě.

### 6.1 Profil společnosti

Obchodní jméno:	Meopta – optika, s. r. o.
Sídlo:	Kabelíkova 1, 750 02 Přerov
Identifikační číslo:	47677023
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání:	Výroba optických a fotografických přístrojů a zařízení (kompletní seznam uveden v příloze č. P I)
Majoritní vlastník:	Paul Rausnitz (80 % akcií)
Rok založení:	1933
Počet zaměstnanců:	2500
WWW:	<a href="http://www.meopta.com">www.meopta.com</a>

### 6.2 Představení společnosti Meopta – optika, s. r. o.

Meopta – optika, s. r. o. (dále jen Meopta) je společností s dlouhodobou a bohatou tradicí, jelikož se na českém trhu pohybuje již 75 let. Hlavní oblastí činnosti je vývoj a výroba opticko-mechanických přístrojů pro zákaznické, komerční, průmyslové i vojenské využití.

Majoritním vlastníkem společnosti je Čechoameričan Paul Rausnitz s 80 % akcií, 10% podíl ve společnosti vlastní i další člen rodiny - Gerald Rausnitz. Zbýlých deset procent akcií připadá na drobné akcionáře.



Meopta patří k největším zaměstnavatelům v kraji s celkovým počtem 2500 zaměstnanců (březen 2008), což oproti březnu roku 2006 představuje nárůst téměř o 300 nových pracovních míst. Pro Meoptu jako oblíbeného zaměstnavatele hovoří i zaměstnanecké výhody, které svým pracovníkům poskytuje. K nejoblíbenějším patří možnost odborné stáže v USA nebo ve Švýcarsku se zaměřením na administrativní, obchodní i výrobní činnost nebo jazykové a počítačové kurzy. Za zmínku také stojí finanční odměna při dosažení životního nebo pracovního jubilea a penzijní připojištění. Vývoj počtu zaměstnanců společnosti je uveden v příloze č. P II.

### 6.3 Vize, politika a cíle společnosti

Při výrobě optických přístrojů a zařízení staví Meopta na svých dlouholetých znalostech získaných v oblasti opto-mechaniky a opto-elektroniky. Prvořadým úkolem společnosti je proto i nadále vyrábět produkty nejvyšší kvality a prostřednictvím technologických a manažerských inovací usilovat o jejich neustálé zlepšování.

Cílem společnosti je zvyšovat ziskovost, hodnotu akcií a výnosy při současném dodržování všech etických norem a zákonů včetně nařízení týkajících se ochrany životního prostředí. Aby mohlo být úspěšně dosahováno tohoto cíle, snaží se Meopta rozvíjet strategická partnerství jak s dodavateli, tak i se zákazníky. Touto cestou usiluje o posílení důvěry partnerů ve firemní know-how a o vzájemný prospěch na obou stranách.

Jelikož Meopta patří mezi velké zaměstnavatele regionu, je pro ni měřítkem úspěchu také spokojenost zaměstnanců. V této oblasti se proto snaží o neustálý rozvoj schopností a zvyšování kvalifikace všech členů týmu.

### 6.4 Historie společnosti

Historie společnosti se píše od roku 1933, kdy byla v Přerově Ing. Benešem a Dr. Mazurkem založena firma Optikotechna. Od té doby prošla výroba opticko-mechanických přístrojů a zařízení velmi dlouhým vývojem a výrobky Meopty si našly cestu do mnoha zemí na celém světě.

**1933** Ing. Alois Beneš založil v Přerově firmu Optikotechna, spolupracovník Dr. Mazurek zkonstruoval první československý zvětšovací objektiv.

- 1934-1937** Výroba se soustřeďuje na vybavení temné komory (zvětšovací přístroje a objektivy), rozšíření výroby na předměstí Přerova.
- 1939-1945** V období druhé světové války je Optikotechna nucena dodávat vojenské optické přístroje pro německou armádu (zaměřovače, dálkoměry, periskopy, binokulární dalekohledy, puškohledy).
- 1946** Optikotechna je přejmenována na národní podnik Meopta.
- 1947-1970** Meopta se stává jedním z největších výrobců zvětšovacích přístrojů na světě a zároveň jediným výrobcem kinoprojektorů ve střední a východní Evropě.
- 1953** Založení Ústavu výzkumu optiky a jemné mechaniky v Přerově.
- 1971** Výrazný nárůst vojenské výroby pro armády Varšavské smlouvy (až 75 % obratu).
- 1988** Obnovení výroby puškohledů, omezování vojenské výroby.
- 1990** Vojenská výroba přerušena, Meopta se rozděluje na dceřiné akciové společnosti.
- 1992** Meopta je plně privatizována a stává se dodavatelem největších světových optických firem a rovněž jediným výrobcem optiky v ČR.

## 6.5 Současnost společnosti

V roce 2004 došlo ke spojení mateřské společnosti Meopta Přerov, a. s. a její dceřiné společnosti Meopta – optika, a. s. Společnost Meopta Přerov byla do té doby mateřskou nevýrobní společností holdingu Meopta a svým dceřiným společností poskytovala služby (např. vedení účetnictví, služby spojené s informačními technologiemi, správu budov atd.). Spojením těchto dvou společností vznikla Meopta – optika, a. s., která v roce 2006 změnila právní formu na společnost s ručením omezeným.

V současnosti patří Meopta mezi přední české výrobce optickomechanických přístrojů. Stala se také dodavatelem mnoha zahraničních partnerů v oblasti nejnáročnějších technologií. O tomto svědčí i fakt, že Meopta je výrazně proexportní firmou, jelikož 90 % její produkce je určeno na vývoz.

## 6.6 Portfolio výrobků firmy

Produkcí Meopty je možno celkově rozdělit do několika kategorií:

- sportovní optika,
- vojenská optika,
- fototechnika,
- projekční technika,
- volná optika,
- optoelektronika.

Každá kategorie nachází rozdílné uplatnění a je také určena pro rozdílný trh. Například výrobky z oblasti volné optiky (sférické čočky, hranoly, hranolové soustavy, filtry, zrcadla atd.) jsou běžně využívány pro lasery, v medicíně, pro vojenské účely, v letectví ale i v komerčních technologiích.

### **Sportovní optika**

V kategorii sportovní optiky Meopta vyrábí:

- puškové dalekohledy (puškohledy),
- pozorovací monokulární dalekohledy (spektivy),
- binokulární dalekohledy (binokuláry).

### ***Puškohledy***

Kompletní sortiment puškohledů Meopta s pevným nebo proměnným zvětšením nabízí ucelená produktová řada *Artemis 2000*. Puškohledy se vyznačují pevným ocelovým tubusem, maximální rázuvzdorností, vynikajícím optickým výkonem, vodotěsností a rovněž elegantním a plně funkčním designem. Modelová řada *Artemis 2100* pak nabízí puškohledy s osvětleným záměrným bodem, které jsou speciálně konstruovány pro lov za snížených světelných podmínek. Ukázka puškohledů z řady *Artemis 2000* je v příloze č. P III.

Řada puškohledů *Artemis 3000* s proměnným zvětšením výrazně rozšiřuje okruh potenciálních uživatelů puškohledů. Kvalitativně tyto modely vycházejí z řady 2000, ale na rozdíl od této řady jsou charakteristické především jednoduchým tubusem z lehkých slitin. [14]

Pro nejnáročnější uživatele je určena nová generace puškohledů, která je uváděna na trh pod názvem *Meostar R1*. Tato řada vyniká tubusem vyrobeným z nejkvalitnějších hliníkových slitin a úpravou tubusu tzv. černou anodizací, která zaručuje jeho extrémní chemickou odolnost.

Specifickým produktem je *Meosmart*, což je puškohled se zabudovaným fotoaparátem. *Meosmart* snímá jasný digitální obraz a při výstřelu se poslední snímek automaticky uloží do paměti. Lovec si tak může pořídit album vlastních trofejí. Snímky lze samozřejmě pořizovat a ukládat do paměti také bez výstřelu. [14]

### ***Spektivy***

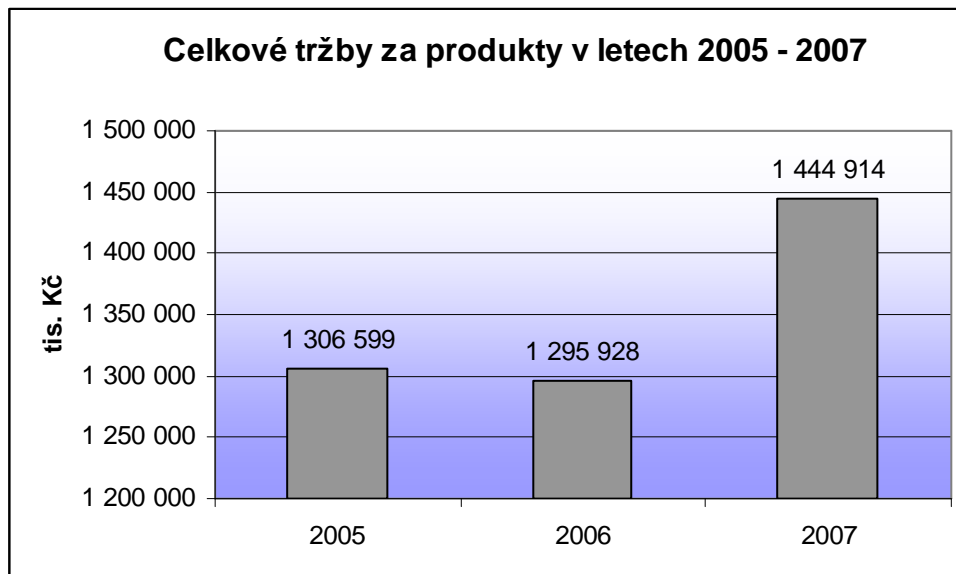
Spektivy jsou určeny všem milovníkům přírody, ornitologům, myslivcům nebo sportovním střelcům. Najdou však uplatnění všude tam, kde je vyžadováno excelentní optické podání pozorovaného objektu. Nejnáročnějším uživatelům jsou určeny modely *Meostar S1-75 APO* (viz příloha č. P IV), které poskytují brilantní krystalicky čistý a ostrý obraz i v těch nejnáročnějších světelných podmínkách. Spektivy jsou nejvhodnější alternativou pro fotografování. [14]

### ***Binokuláry***

V oblasti binokulárů nabízí Meopta řadu *Meostar B1*, která byla vyvinuta na základě dlouholetých zkušeností s vývojem a výrobou puškohledů a pozorovacích dalekohledů. Binokuláry z této řady jsou k nahlédnutí v příloze č. P V.

## **6.7 Analýza vývoje tržeb společnosti**

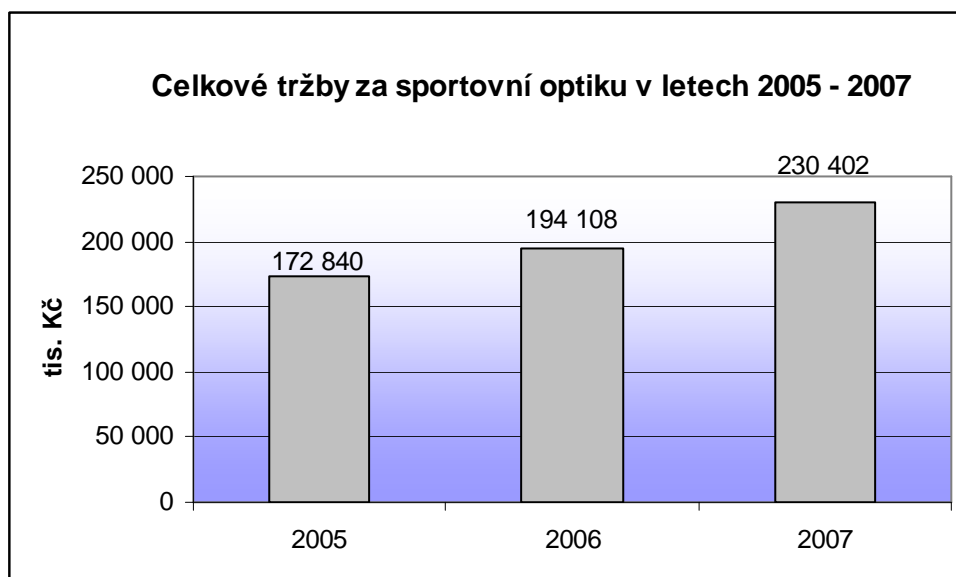
Tržby společnosti za prodej vlastní výrobků a služeb za rok 2007 vzrostly na 1,44 mld. Kč. Oproti roku 2006 a 2005, kdy dosahovaly 1,30 mld. Kč, resp. 1,31 mld. Kč, se tak jedná téměř o 11% nárůst. Zvýšení tržeb bylo důsledkem nárůstu zakázek, jelikož Meopta se v posledních letech stále více orientuje na přesné jemné obrábění, výrobu v superčistých provozech a hi-tech technologie. Tyto oblasti výroby přinášejí vyšší přidanou hodnotu, což se kladně promítlo na výši tržeb za loňský rok. Naopak negativně na výši tržeb působil vývoj měnového kurzu. Jelikož je Meopta převážně exportně orientovaná firma, mělo posilování koruny a oslabování dolaru vůči euru negativní dopad na tržby firmy. Vývoj tržeb za prodej vlastních výrobků a služeb v letech 2005 – 2007 je na obrázku (Obr. 5). [19]



Obr. 5. Celkové tržby za produkty v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)

### 6.7.1 Tržby v oblasti sportovní optiky

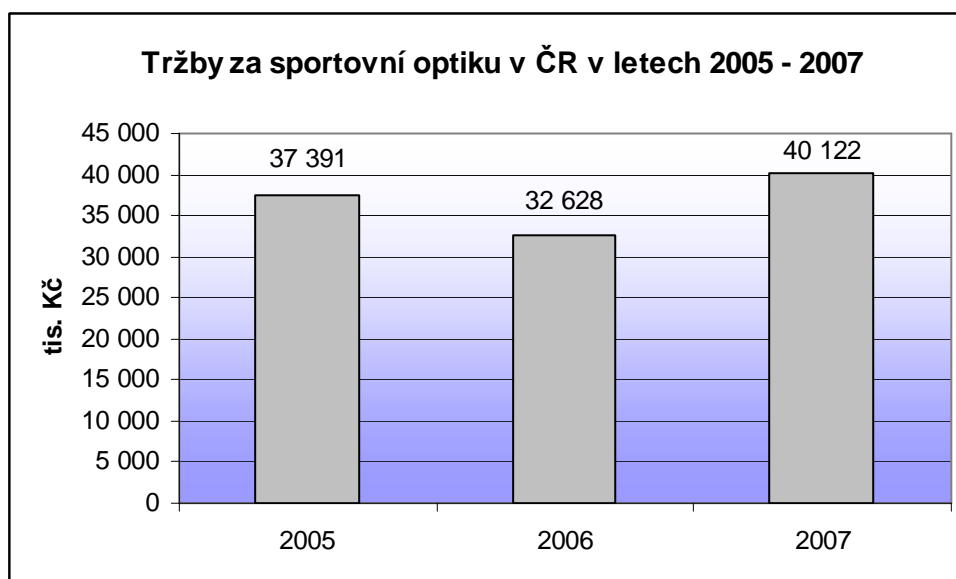
Celkové tržby v oblasti sportovní optiky (viz obrázek Obr. 6) rovněž vykazují vzrůstající tendenci. V roce 2005 dosáhly hodnoty 172,8 mil. Kč. O rok později už tržby za sportovní optiku vzrostly o 12 % na 194,1 mil. Kč. V loňském roce tržby dosáhly výše 230,4 mil. Kč. Tato suma byla ovšem negativně ovlivněna nepříznivým vývojem měnového kurzu v loňském roce. [19]



Obr. 6. Celkové tržby za sportovní optiku v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)

### 6.7.2 Tržby za sportovní optiku v ČR

Celkové tržby pocházející z prodeje sportovní optiky v České republice dosáhly v roce 2005 výše 37,4 mil. Kč, což představuje 22 % z celkových tržeb společnosti za sportovní optiku. V roce 2006 došlo v ČR k poklesu tržeb za sportovní optiku o 13 % na 32,6 mil. Kč, avšak ani tento pokles tržeb z prodeje výrobků v ČR vzestup celkových tržeb nezastavil, jelikož vykázaly nárůst o 12 %. Loňský rok byl pak ve znamení opětovného nárůstu tržeb v ČR na 40,1 mil. Kč, jak ukazuje následující obrázek (Obr. 7). [19]

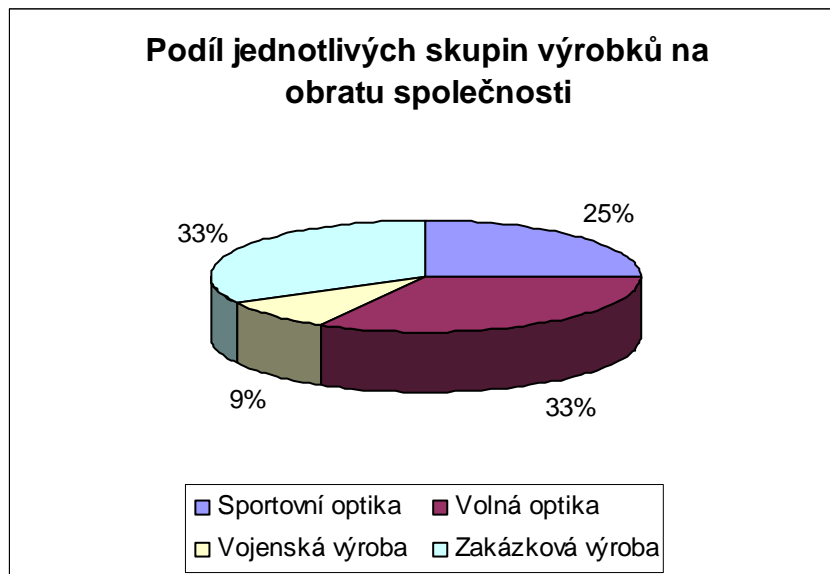


Obr. 7. Tržby za sportovní optiku v ČR v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč)

Obdobná situace jako s tržbami za sportovní optiku v ČR je v segmentu puškohledů vyráběných pod značkou Meopta. Jelikož tyto výrobky tvoří v průměru 85 % tržeb sportovní optiky v ČR, kopíruje jejich vývoj v letech 2005 – 2007 vývoj celkových tržeb za sportovní optiku. Bližší údaje k vývoji tržeb za sportovní optiku a jejich jednotlivých výrobních skupin jsou v příloze č. P VI.

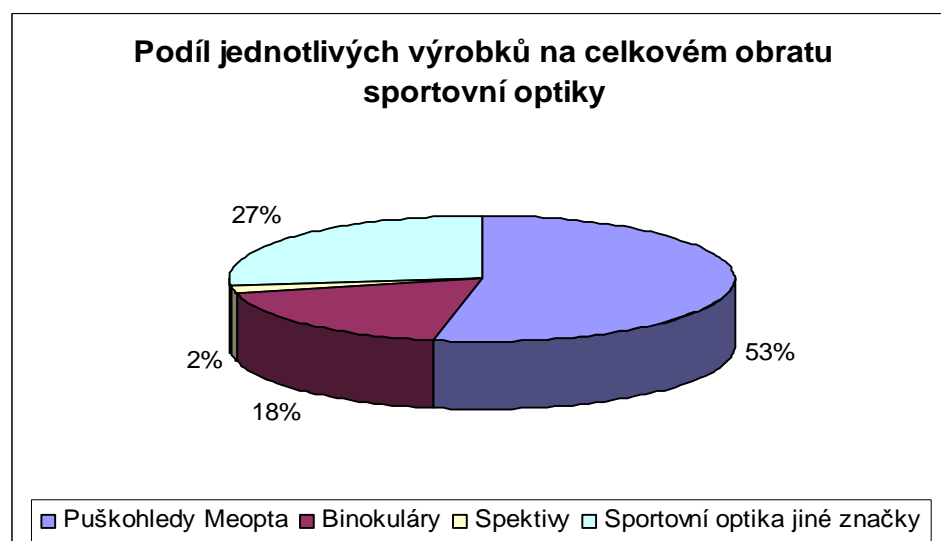
### 6.8 Analýza prodeje

Meopta prodává své výrobky jak na tuzemském tak zahraničním trhu. Z celkové produkce společnosti je zhruba 90 % výrobků určeno na export, tudíž na českém trhu zůstává jen poměrně malá část. Podíl jednotlivých skupin výrobků na celkovém obratu znázorňuje následující obrázek (Obr. 8).



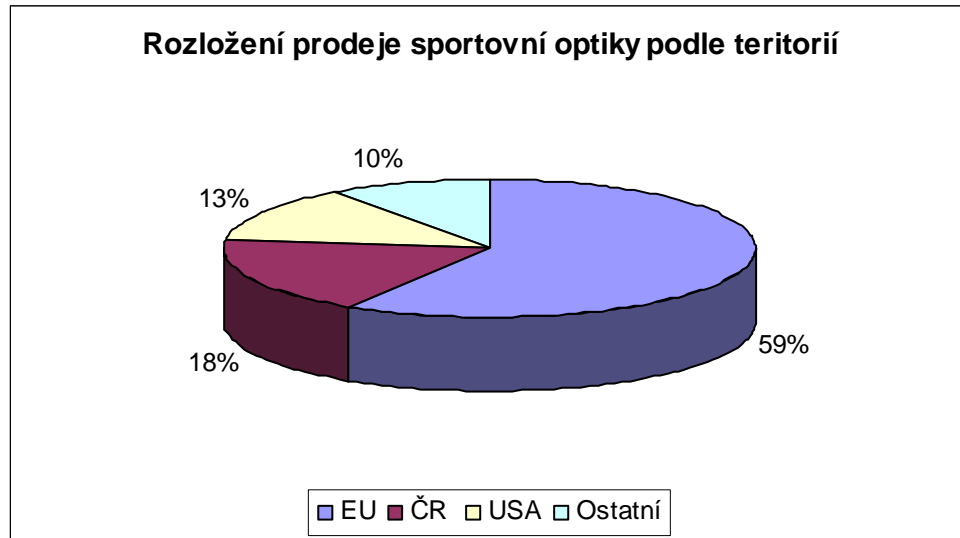
*Obr. 8. Podíl jednotlivých skupin výrobků na obratu společnosti za rok 2007*

Oblast sportovní optiky představuje přibližně  $\frac{1}{4}$  celkového obratu Meopty. Tato skupina výrobků se skládá z puškohledů, spektivů a binokulárů, které jsou vyráběny pod značkou Meopta nebo také pod některou z dalších 23 obchodních značek, kterých je Meopta vlastníkem. Mezi tyto značky patří například Axomat, Proximus, Belar, Opemus, Magnifax, Anagon, Anaret, Meoplan, Meosix nebo Sport. Následující obrázek (Obr. 9) ukazuje, jaký je přínos konkrétních výrobků na celkovém obratu skupiny sportovní optiky.



*Obr. 9. Podíl jednotlivých výrobků na celkovém obratu sportovní optiky za rok 2007*

Navzdory faktu, že Meopta převážnou většinu výrobků sportovní optiky vyváží, představuje prodej výrobků sportovní optiky do ČR značnou část. Rozložení prodeje výrobků sportovní optiky do jednotlivých teritorií znázorňuje obrázek (Obr. 10).



*Obr. 10. Rozložení prodeje sportovní optiky podle teritorií*

### **Prodejní kanály a distribuce výrobků**

Firma Meopta nevlastní síť maloobchodních prodejen, ve kterých by prodávala své výrobky a do budoucna o této možnosti z důvodů vysoké finanční náročnosti ani neuvažuje. Přímo jsou výrobky k dostání jen v podnikové prodejně, která se nachází v přerovském areálu firmy.

Firma zvolila formu prodeje prostřednictvím distributorů, kteří výrobky dodávají jednotlivým maloobchodníkům. V současnosti Meopta využívá sedmi distributorů, kteří mají na starost přibližně 200 prodejen se zbraněmi a loveckými potřebami v celé České republice. V zahraničí funguje systém jednoho distributora na jednu zemi. Výjimkami jsou pouze Slovensko a Německo, kde má Meopta po dvou distributorech. Veškeré náklady na propagaci výrobků Meopty nesou jednotliví distributoři v každé zemi. Meopta jim za to zaručuje ochranu v podobě exkluzivity distribuce na určitém území.

Meopta uzavírá písemné smlouvy pouze s největšími distributory a s ostatními spolupracuje pouze na základě ústní dohody a dlouholetých přátelských vztahů. Každoročně se pak pořádá jednodenní setkání všech distributorů v prostorách společnosti, kde jsou obeznáme-



ni se všemi novinkami, ať už výrobními nebo obchodními. Distributoři na těchto setkáních také získávají různé propagační materiály, např. prospekty, reklamní plakáty, samolepky, plastové stojany nebo psací potřeby s logem společnosti, které dále distribuují maloobchodníkům.

## 6.9 Analýza trhu

Při určování velikosti trhu s puškohledy je možné vycházet z předpokladu, že každý vlastník puškohledu vlastní i odpovídající střelnou zbraň. Ze zákona musí být všichni vlastníci střelné zbraně vedeni v evidenci Policie ČR. Evidování jsou rovněž všichni držitelé loveckého lístku. Tato povinnost prakticky znamená, že je znám rámcový počet konečných uživatelů puškových dalekohledů na českém trhu.

Podle statistiky policejního prezidia každým rokem přibývá počet vydaných zbrojních průkazů. V roce 2006 si zbrojní průkaz pořídilo více než 311 000 lidí, kteří vlastnili přes 635 000 zbraní. Zbrojní průkazy se rozlišují podle účelu užívání zbraně nebo střeliva do několika skupin. Ve skupině určené k loveckým účelům, která při lovu velmi pravděpodobně využívá i puškohledů, bylo loni registrováno přes 114 000 držitelů zbrojního průkazu na loveckou zbraň. Do budoucna by tento počet měl pravděpodobně klesnout, jelikož vydání zbrojního průkazu bude podmíněno souběžným složením mysliveckých zkoušek a získáním loveckého lístku. Dojde tak k ještě většímu zpřesnění evidence, protože ze statistik odpadnou lidé, kteří sice zbrojní průkaz vlastní, ale lovem se aktivně nezabývají.

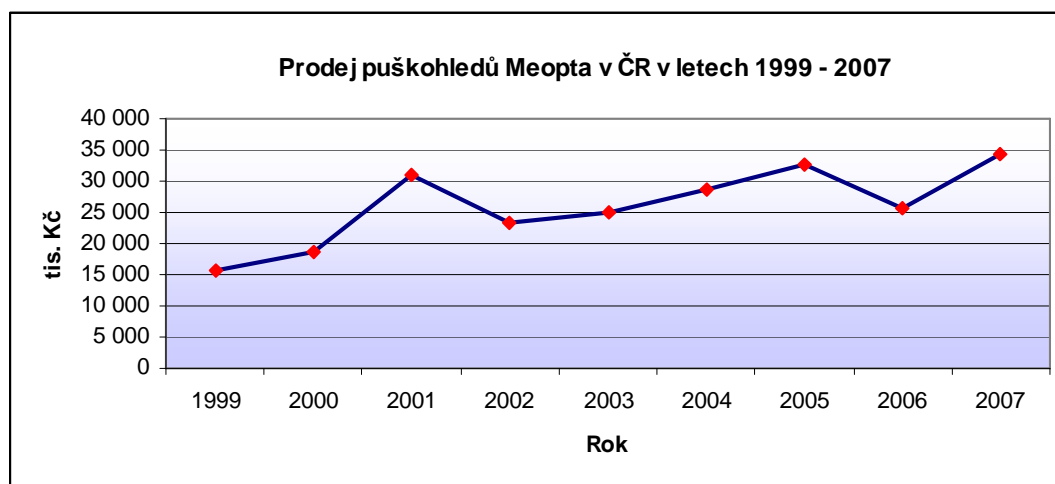
Počet osob (držitelů platných loveckých lístků) vykonávajících v honitbách právo myslivosti byl ke konci roku 2004 v České republice 94 529. Během roku 2005 tento počet vzrostl na 94 922 osob s platným loveckým lístkem. V roce 2006 došlo dle údajů Českého statistického úřadu rovněž k nárůstu, a to o 171 osob, tedy celkově na 95 093 držitelů platného loveckého lístku. [10]

Více než 95 % všech myslivců v ČR se sdružuje v Českomoravské myslivecké jednotě (ČMMJ). Dle údajů z roku 2004 má toto sdružení 96 610 členů. V ČMMJ působí však i členové, kteří nevlastní lovecký lístek, např. mládež mladší 16 let. Z toho důvodu je počet členů ČMMJ vyšší než počet držitelů platného loveckého lístku. Nicméně uvedené počty držitelů platného loveckého lístku a počty členů ČMMJ mohou sloužit jako orientační základna trhu puškových dalekohledů.

### Vývoj podílu Meopty na trhu s puškovými dalekohledy

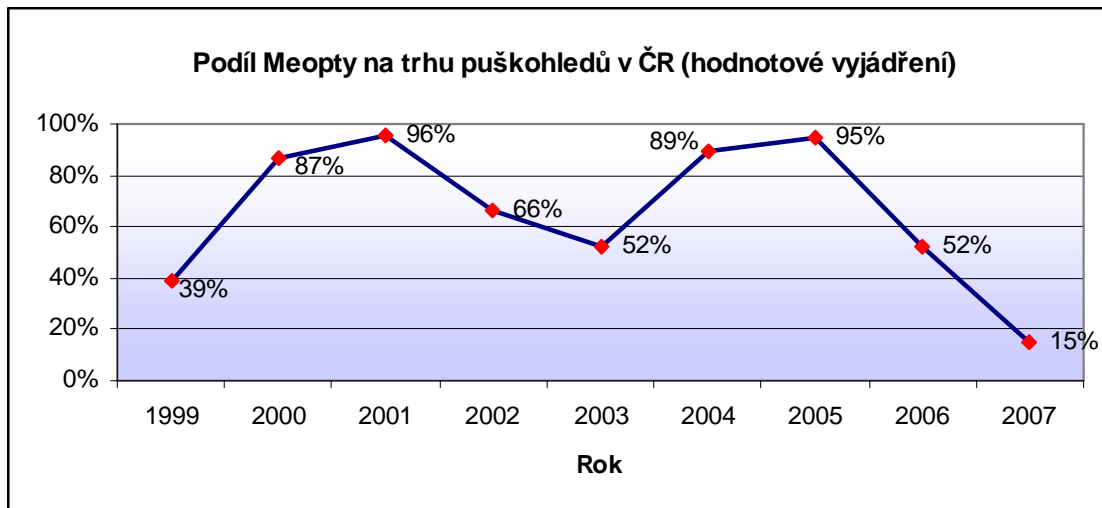
Prodej puškohledů Meopta vykazuje rostoucí tendenci od roku 1999, kdy úhrn prodeje puškohledů v ČR představoval 15 691 tis. Kč. Výjimkou byl rok 2001, kdy došlo k výraznému nárůstu prodeje o celých 66 % a rok 2006, kdy byl naopak zaznamenán propad prodeje Meopty o 21 % oproti předchozímu roku. Celkové prodeje za rok 2007 činily v segmentu puškohledů 34 268 tis. Kč. Vývoj prodeje puškohledů Meopta na českém trhu je zobrazen v následujícím obrázku (Obr. 11). [19]

Vývoj trhu s puškovými dalekohledy a podíl Meopty na tomto trhu v letech 1999 – 2007 je uveden v příloze č. P VII.



Obr. 11. Prodej puškohledů Meopta na českém trhu v letech 1999 – 2007 [11]

Následující obrázek (Obr. 12) zobrazuje vývoj tržního podílu Meopty na českém trhu s puškovými dalekohledy. Tyto údaje jsou získány z celkového hodnotového vyjádření velikosti trhu s puškohledy. Meopta díky tomuto vyjádření dosáhla v letech 2001 a 2005 vysokého tržního podílu, který však získala díky výrobě kvalitnějších a tudíž dražších puškohledů. Od roku 2006, resp. 2005 došlo k výraznému poklesu tržního podílu, což bylo zapříčiněno enormním růstem dovozu (viz příloha č. P VII). Tato situace mohla být ovšem také způsobena dovozem některých jiných výrobků, které spadají pod stejné číslo celního sazebníku jako puškohledy, jež se nacházejí v kategorii 90131000 Periskopy, dalekohledy ke zbraním, strojům a podobně.



Obr. 12. Vývoj podílu Meopty na trhu s puškohledy v ČR [19]

## 6.10 Analýza konkurence

Na českém trhu působí v současnosti řada dalších firem zabývajících se prodejem sportovní optiky. Především v segmentu puškových dalekohledů je možno konkurenci označit za silnou. Meopta však v tomto segmentu dosahuje výborných výsledků v poměru kvalita/cena. Kvalitativně se puškohledy Meopta pohybují na hranici mezi špičkovou a střední třídou. Za tuto kvalitu pak zákazník zaplatí 60 % ceny nejkvalitnějších výrobků na trhu.

K největším konkurentům Meopty na českém trhu patří:

### Carl Zeiss

- Německá firma založená roku 1846 v Jeně.
- Absolutní leader trhu s puškohledy.
- Vysoce kvalitní puškohledy s doživotní zárukou, cenově od 30 000 Kč výše.
- Orientace na americký trh a jiný segment zákazníků než Meopta.

### Swarovski Optik

- Rakouská firma s více než padesátiletou tradicí.
- Patří k leaderům trhu a špičce v oboru.
- Výborná optika s 30-ti letou zárukou, cenově srovnatelná s firmou Zeiss.
- Distribuce zaměřena převážně na USA a země západní Evropy.

### Schmidt & Bender

- Německá firma založená roku 1957.
- Vysoce ceněná značka mezi odborníky.
- Významný konkurent Meopty, především na zahraničních trzích.
- Ceny puškohledů se pohybují v rozmezí 25 - 45 tisíc Kč.

Uvedené firmy jsou hlavními konkurenty Meopty na českém trhu. Nabízejí puškohledy podobných technických parametrů, srovnatelné nebo vyšší kvality, ovšem za výrazně vyšší cenu. Cena puškohledů Meopta se řádově pohybuje v rozmezí 8 – 25 tis. Kč.

Dalším výrobcem puškohledů a konkurentem Meopty z České republiky, je firma Fomei. Tuto konkurenci je však možno považovat pouze za okrajovou, jelikož Fomei prodává puškohledy určené pro jiný segment trhu, než jaký obsluhuje Meopta. Puškohledy Fomei se prodávají v cenách od 360 do 6 000 Kč a s ohledem na cenu mají i výrazně nižší kvalitu. Tento fakt je dán i tím, že většina součástek puškohledů je dovážena z Asie a v České republice se pouze montují.

Pokud má zákazník zájem o levný puškohled, je na českém trhu opravdu z čeho vybírat. Ve stejných cenových relacích jako puškohledy firmy Fomei se pohybují také například značky Hakko, Tasco, Terminator, Rifle scope, Gamo, Acron, Nikko & Stirling, Ocean, Odeon nebo Konus. Ceny těchto puškohledů začínají na pár stokorunách a většinou nepřekročí 7 tis. Kč.

Kromě levných značek je k dostání také optika firem Bushnell, Nikon nebo Docter. Tyto značky nabízejí poměrně širokou škálu levných modelů puškohledů s cenou zhruba od 2 tis. Kč. Mimo tyto levné modely jsou však k dostání také výrazně kvalitnější puškohledy, jejichž cena se blíží v případě Bushnellu a Nikonu 20 tis. Kč. Docter pak dokonce prodává modely, jejichž cena šplhá ke 35 tis. Kč. Právem jsou pak tyto značky rovněž označovány jako konkurence Meopty.

### 6.11 Analýza SWOT

SWOT analýza (**S**trengths: vnitřní silné stránky podniku, **W**eaknesses: vnitřní slabé stránky podniku, **O**pportunities: příležitosti podniku – vnější prostředí, **T**hreats: ohrožení podniku – vnější prostředí) hodnotí celkovou situaci společnosti Meopta – optika, s. r. o. na českém

trhu s puškohledy uvedením jejích silných a slabých stránek. Zjištění příležitostí podniku může vést k jeho dalšímu úspěšnému rozvoji a růstu, naopak ohrožení představují situace, které mohou potenciálně nastat a způsobit podniku potíže.

Informace pro zpracování analýzy jsem čerpala jednak z interních zdrojů společnosti a osobních rozhovorů s manažerem prodeje firmy Meopta, ale také z informací, které jsou blíže specifikovány v analytické části práce, a z vlastního šetření.

### 6.11.1 Vnitřní prostředí

#### Vnitřní silné stránky společnosti Meopta – optika, s. r. o.

- Firma s dlouholetou a bohatou tradicí ve výrobě opticko-mechanických přístrojů.
- Jediný výrobce puškových dalekohledů v České republice.
- Stabilní a největší zaměstnavatel na Přerovsku snažící se o neustálý rozvoj schopností a zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců.
- Bohaté zkušenosti s výrobou optiky se promítají do kvality výrobků.
- Průběžná aplikace moderních řídicích metod ve vedení firmy.
- Osvojování špičkových technologií a vývoj nových produktů.
- Finanční stabilita doprovázená 13% meziročním růstem tržeb.
- Pokračování v rozvoji strategického partnerství s dodavateli a významnými zákazníky.
- Meopta je dodavatelem mnoha zahraničních partnerů v oblasti nejnáročnějších technologií.
- Rostoucí tržby v oblasti sportovní optiky. V roce 2006 dosáhly výše 305,8 mil. Kč, což oproti roku 2005 představuje 15% nárůst.
- Nízké náklady na přepravu a skladování výrobků. Díky systému distribuce Meopta dosahuje výrazných úspor nákladů spojených s manipulací s výrobky, jelikož tyto náklady přebírají distributorské společnosti.

- Intenzivní rozvoj spolupráce s vysokými školami při vývoji nových výrobků, např. s Katedrou optiky Univerzity Palackého v Olomouci, ČVUT Praha a výzkumnými ústavami (ÚPT Brno).
- Sponzoring českého reprezentačního družstva v loveckých střeleckých disciplínách, české a norské biatlonové reprezentace a mnoha dalších českých sportovních střelců.

#### **Vnitřní slabé stránky společnosti Meopta – optika, s. r. o.**

- Závislost výše tržeb za sportovní optiku na vývoji měnového kurzu. Pouze 18 % tržeb z prodeje sportovní optiky pochází z prodeje výrobků v korunách, zbylé tržby jsou tvořeny ze 70 % eurem a 30 % americkým dolarem.
- Proexportní zaměření firmy v oblasti sportovní optiky. Jelikož je firma výrazně proexportně zaměřena a až 90 % výrobků je určeno na vývoz, dochází v oblasti sportovní optiky k nedostatku určitých výrobků na českém trhu.
- Neexistence značkových prodejen v oblastech s největší zákaznickou poptávkou.
- Malá nebo žádná kontrola kvality a průběhu distribuce výrobků. Meopta uzavírá s distributory ve většině případů pouze ústní dohody a při spolupráci s distributory spoléhá na dlouholeté přátelské vztahy.
- Pomalá distribuce výrobků. Maloobchodní prodejci většinou nemají zboží skladem, proto je nutná jeho objednávka přes distributora. V mnoha případech se stává, že vyřízení objednávky trvá příliš dlouho nebo vybrané zboží není nakonec vůbec k dispozici, což společnost poškozuje v očích koncových zákazníků.
- Zdlouhavé vyřízení objednávek. Vyřízení jedné objednávky trvá zpravidla 4 – 6 týdnů. Jelikož ale výrobní kapacity jsou zcela naplněny a poptávka po výrobcích je větší než nabídka, dostává se společnost v posledních dvou letech do skluzu při vyřizování všech objednávek. Zákazníci tak na výrobky čekají zhruba tři až pět měsíců. V případech menších zákazníků se tato lhůta ještě prodlužuje, jelikož přednostně společnost vyřizuje objednávky od větších zákazníků.
- Nedostatečná propagace výrobků a firmy na českém trhu. Firma každoročně investuje do marketingové komunikace 5 – 10 mil. Kč. Tyto finanční prostředky jsou určeny především na propagaci společnosti na výstavách, na tištěné materiály, vzorky,

prospekty a další tiskoviny nebo jsou využity v rámci sponzoringu. Ovšem vzhledem ke zjištěným nedostatkům marketingové komunikace se tato částka jeví jako nízká.

### 6.11.2 Vnější prostředí

#### Příležitosti společnosti Meopta – optika, s. r. o.

- Vývoj nových výrobků a výrobních technologií díky využití zrychleného technologického vývoje prostředí.
- Zaměření marketingových aktivit na distributory. Prostřednictvím zvláštních odměn, např. v podobě slevy při hotovém placení, zvýšené marže apod., dosáhnout co největšího rozšíření značky na trhu a přesunutí nadbytečných zásob do prodejny maloobchodníka.
- Vybudování R&D parku pro výzkum a vývoj optických technologií ve spolupráci se strategickými partnery.
- Rozšíření informovanosti veřejnosti o kvalitách výrobků Meopta.
- Upevnění a posílení vztahu mezi výrobcem a maloobchodníkem. Prostřednictvím vyjádření podpory a ochoty řešit jakékoliv potíže vzniklé v souvislosti s prodejem výrobků společnosti Meopta.
- Značný potenciál v prodeji přes internet.
- Zviditelnění značky Meopta na českém trhu.

#### Ohrožení společnosti Meopta – optika, s. r. o.

- Nepříznivý vývoj měnového kurzu, který tak může významně ovlivnit dosaženou výši tržeb.
- Zvětšování tržního podílu leaderů trhu.
- Vzrůstající konkurence ze strany dalšího českého výrobce puškohledů firmy Fomei.
- Zvyšující se cena optického skla – nejdůležitější suroviny pro výrobu puškohledů.
- Snižující se počet konečných uživatelů výrobků z oblasti sportovní optiky.

- Zvyšující se počet nových značek nabízejících sportovní optiku na českém trhu.
- Zpřísnění platné legislativy týkající se myslivosti a střelných zbraní.
- Vysoké náklady na zavádění nových technologií do výroby.
- Rostoucí vyjednávací síla odběratelů a dodavatelů.
- Nedostatek kvalifikované pracovní síly.

SWOT analýza je shrnuta v matematickém modelu v následující tabulce (Tab. 1).

Tab. 1. Matematický model SWOT analýzy

HLAVNÍ PŘÍLEŽITOSTI A OHROŽENÍ	Vývoj nových výrobků a technologií											
	Rozšíření informovanosti o kvalitách výrobků											
	Zaměření marketingové aktivity na distributory											
	Posílení vztahu mezi výrobcem a maloobchodníkem											
	Zviditelnění značky na českém trhu											
	Nepříznivý vývoj měnového kurzu											
	Hrozba konkurence											
	Zvyšující se cena základních surovin											
	Snižování počtu konečných uživatelů											
	Vysoké náklady na zavádění nových technologií											
	+											
	-											
HLAVNÍ SILNÉ STRÁNKY												
Dlouholetá tradice výroby opticko-mechanických přístrojů	+	+	0	0	+	0	0	-	0	-	3	2
Jediný výrobce puškových dalekohledů v ČR	0	0	0	0	+	0	-	-	0	0	1	2
Kvalitní výrobky	+	+	0	0	+	0	0	-	0	-	3	2
Finanční stabilita	+	0	+	0	+	-	0	-	-	-	3	4
Osvojování špičkových technologií	+	0	0	0	+	0	-	0	0	-	2	2
Dodavatel nejnáročnějších technologií	+	+	0	0	0	0	-	-	0	-	2	3
HLAVNÍ SLABÉ STRÁNKY												
Závislost výše tržeb na vývoji měnového kurzu	-	0	0	0	0	-	0	-	0	-	0	4
Zdlouhavé vyřízení objednávek	0	0	-	-	0	0	-	0	-	0	0	4
Malá kontrola kvality distribuce	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	0	2
Proexportní zaměření v oblasti sportovní optiky	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	3
+	5	3	1	0	5	0	0	0	0	0	28	
-	1	0	2	3	1	3	4	6	2	6		56



## 6.12 Analýza hodnocení prodejního procesu

V roce 2004 započala společnost s komplexním výzkumem zaměřeným na dostupnost puškových dalekohledů značky Meopta v maloobchodní síti. Důvodem pro uskutečnění toho výzkumu byla analýza několika desítek telefonátů od konečných uživatelů, kteří kontaktovali přímo výrobce a dožadovali se kontaktu na prodejny nabízející výrobky firmy Meopta. Z této skutečnosti vyplynulo, že spotřebitelé postrádají výrobky společnosti ve své nejbližším okolí.

Jako vhodný nástroj pro provedení výzkumu bylo zvoleno dotazníkové šetření v maloobchodní síti prodejců nabízejících výrobky firmy Meopta. Výsledky tohoto průzkumu byly následně potvrzeny nebo vyvráceny metodou mystery shopping, která se uskutečnila ve stejných prodejnách jako dotazníkový výzkum.

### 6.12.1 Hodnocení prodejního procesu pomocí dotazníkového šetření

Hlavním cílem pro provedení tohoto šetření bylo dosažení stavu, kdy bude značka Meopta zastoupena v co nejvíce maloobchodních prodejnách se zbraněmi a střelivem v celé České republice.

V celé ČR se nachází přibližně 200 prodejen s loveckými potřebami. Pro účely výzkumu byly roztrženy do skupin dle krajů, ve kterých se nacházejí. Těchto 14 skupin bylo následně seřazeno podle předem stanovených kritérií. První kritérium se týkalo počtu členů ČMMJ v kraji, resp. počtu potenciálních konečných uživatelů. Dále byl rozhodující podíl těchto členů na celkovém obyvatelstvu kraje a v neposlední řadě také počet prodejen zbraní a střeliva v kraji. Výsledné seřazení jednotlivých krajů je uvedeno v příloze č. P VIII.

V letech 2004 – 2006 se marketingový výzkum uskutečnil v těchto krajích: Praha, Středočeský kraj, Vysočina, Jihomoravský kraj, Jihočeský kraj a Moravskoslezský kraj. Celkem bylo tedy v těchto krajích během výzkumu navštíveno 76 prodejen se zbraněmi a střelivem.

### 6.12.2 Hodnocení prodejního procesu pomocí mystery shoppingu

Provedený mystery shopping byl zaměřen na hodnocení prodejny po vizuální stránce, hodnocení prodejní prezentace a celého prodejního procesu a samozřejmě také na hodnocení schopností prodejce. K tomuto účelu bylo použito technik pozorování a dotazování.

Meopta si jako téma mystery shoppingu zvolila puškové dalekohledy a jejich dostupnost ve specializovaných prodejnách s loveckými potřebami. Důležitou součástí celého výzkumu bylo také zjišťování, jakým způsobem prodejce prezentuje výrobky firmy Meopta – zda je považuje za kvalitní, co považuje za výhody a nevýhody puškohledů a jakou poskytuje záruční dobu na puškohledy.

Předmětem zjišťování byla také kompletnost nabídky puškohledů v dané prodejně a způsob a rychlost dodání pokud není produkt skladem. V tomto případě pak Meoptu nejvíce zajímalo, zda prodejce pružnost dodání připisuje na vrub distributora nebo výrobce.

Mystery shopping měl za úkol také zjistit, zda navštívené prodejny používají reklamní poutače upozorňující na výrobky firmy Meopta a případně jaké je umístění těchto poutačů v prodejně. Výzkum byl také zaměřen na dostupnost prospektů a reklamních letáků Meopty pro zákazníky, kteří se k nákupu nerozhodnou okamžitě a chtějí dostat od prodejce tištěnou informaci o výrobcích.

### **Mystery shopping v Praze**

V Praze bylo navštíveno celkem 22 prodejen, z nichž reklamní poutač na výrobky Meopta mělo ve výloze pouze 18 % prodejen. Uvnitř prodejny pak reklamní poutač mělo jen 5 % prodejen a ve většině případů se jednalo pouze o samolepku s logem společnosti či plastový stojan. Ze všech zkoumaných prodejen byl katalog nebo prospekt s prodáváním zboží k dispozici ve 23 % maloobchodních prodejen, bohužel se však vždy jednalo o propagační materiály konkurenčních společností. V Praze zákazník neměl šanci sehnat tištěný informační leták v žádné prodejně.

Kvalitu puškohledů Meopta prodejci ohodnotili jako velmi dobrou. Na tomto tvrzení se shodlo téměř 73 % maloobchodníků. 18 % označilo kvalitu dokonce za výbornou. Zbýlých 9 % prodejců kvalitu považovalo za dobrou. Všichni se však shodli na tom, že značka Meopta je pro ně synonymem kvality.

14 % prodejců v Praze označilo poměr cena/kvalita u puškohledů za adekvátní. Za nízkou považovalo cenu 68 % respondentů, zbytek prodejců ji dokonce zhodnotil jako velmi nízkou.

Naopak při srovnání ceny puškohledu Meopta s cenou konkurenčních výrobků se prodejci ve 23 % případů shodli, že je vysoká. 14 % prodejců nevidělo v cenách prodáváných výrobků zásadní rozdíl a 55 % uvedlo, že cenu považují za nízkou. V 8 % případů dokonce

prodejci cenu označili za velmi nízkou. Uvedené cenové hodnocení ovšem záleželo na ostatních prodávaných značkách v daném obchodě, a proto v některých případech bylo hodnocení vesměs pozitivní a jindy negativní.

Pokud prodejci neměli zvolený výrobek skladem, byli ochotni ho objednat. Ve 63 % uváděli, že lhůta pro dodání závisí na rychlosti výroby firmy Meopta. 31 % respondentů uvedlo, že rychlost dodání výrobku záleží na distributorovi. V 6 % případech se zde ovšem také objevila neochota výrobek objednat. Příčinou tohoto jednání byla většinou špatná zkušenost s komunikací s výrobcem.

Prodejní prezentace a výkon prodejce byly hodnoceny jako nadprůměrné v 46 % případech. 18 % prodejců mělo vynikající znalosti prodávaného zboží, 27 % znalosti průměrné. Bohužel v 9 % případech měli prodávající podprůměrné znalosti výrobků. V 5 % případech byl prodejce neochotný pomoci zákazníkovi při výběru vhodného puškohledu. Nicméně ve valné většině všech zkoumaných prodejen se prodejci snažili zákazníkovi co nejvíce pomoci.

### **Mystery shopping ve Středočeském kraji**

Ve Středočeském kraji byly reklamní poutače na výrobky společnosti Meopta umístěny pouze ve výkladních skříních a to ještě pouze v 8 % prodejen z celkového počtu 13 zkoumaných prodejen. Uvnitř prodejny nebyly mystery shoppery zaznamenány žádné reklamní poutače ani propagační předměty.

Katalog společnosti a tištěné propagační materiály byly k dostání v 17 % prodejen. 8 % prodejen nabízelo jak katalog Meopty, tak propagační materiály konkurenčních společností. Nicméně ve  $\frac{3}{4}$  všech navštívených prodejen zákazník nedostal žádný tištěný materiál s informacemi o výrobcích.

Více než polovina všech prodejců zhodnotila kvalitu puškohledů jako velmi dobrou. 33 % z nich kvalitu označilo za výbornou a 9 % za dobrou. Pro všechny maloobchodníky je značka zárukou kvality.

Cenu puškohledů považovalo 58 % prodejců za nízkou vzhledem ke kvalitě výrobků. Za velmi nízkou cenu označilo 25 % maloobchodníků, zato pro 17 % prodejců byla cena adekvátně vysoká. Ve srovnání s konkurencí považovalo 66 % prodejců cenu výrobků firmy Meopta za nízkou, 17 % pak za velmi nízkou nebo srovnatelnou s konkurenčními výrobky.

Dodání výrobku, který není na skladě, bylo u všech prodejců možné bez problémů. Rychlost dodání však dle 63 % obchodníků záležela na výrobci, zbytek uváděl jako rozhodující pružnost distributorské společnosti.

42 % prodejních prezentací bylo označeno za kvalitativně nadprůměrné, prodejce při nich prokázal dostatečné odborné znalosti a prezentační schopnosti. 17 % pak dokonce za vynikající. 33 % prezentací bylo průměrných a 8 % dostalo hodnocení jako podprůměrné. I v tomto kraji byli prodejci velmi ochotní a snažili se zákazníkovi při výběru puškohledu co nejvíce poradit.

### **Mystery shopping v kraji Vysočina**

V kraji se výzkumu účastnilo 9 prodejen, z nichž žádná nedisponovala reklamními poutači firmy Meopta umístěnými ve výloze, příp. uvnitř prodejny. Tištěné informační materiály společnosti Meopta byly pro zákazníky k dostání pouze v 22 % prodejen. 11 % maloobchodů nabízelo katalogy konkurenčních společností a stejné procento také kromě konkurenčních materiálů i propagační letáky Meopty. Nicméně v 56 % prodejen zákazníkům po této stránce neměli prodejci co nabídnout.

Převážná většina prodejců, 67 %, se shodla, že kvalita puškohledů Meopta je výborná. Nižší hodnocení uvedlo 22 % maloobchodníků a zbytek kvalitu považoval za dobrou. Značka Meopta byla zárukou kvality pro všechny obchodníky.

Poměr cena/kvalita považovalo u puškohledů Meopta za přiměřený 33 % prodejců. Více než polovina obchodníků (56 %) cenu ohodnotila jako nízkou, 11 % pak dokonce jako velmi nízkou. Podobné byly názory prodejců i ohledně srovnání ceny puškohledů Meopta s cenou konkurence. Zde považovalo ceny za srovnatelné 22 % maloobchodníků. 67 % se domnívalo, že ceny jsou vůči konkurenci nízké a 11 % je vidělo jako velmi nízké.

Opačná situace než například ve Středočeském kraji zde panovala ohledně dodání chybějících výrobků, které nejsou skladem. 40 % prodejců uvedlo, že rychlost dodání objednaného výrobku záleží na výrobci, zbytek však zastával názor, že rychlost dodávky závisí na distributorovi.

Nadprůměrné znalosti o prodávaném zboží prokázalo v kraji 56 % prodejců. 22 % disponovalo vynikajícími znalostmi a stejné procento obchodníků předvedlo znalosti pouze průměrné. Nicméně většina prodejců byla velmi ochotná a snažila se zákazníkovi při výběru být co nejvíce ku prospěchu.

### **Mystery shopping v Jihomoravském kraji**

Z 11 navštívených maloobchodních prodejen v kraji neměla ve výloze reklamní poutače na výrobky Meopta ani jedna prodejna. Uvnitř prodejny byl reklamní poutač přítomen pouze v jednom případě, a to formou samolepky s logem společnosti. Téměř 50 % prodejen v kraji však zákazníkům poskytuje prospekty společnosti Meopta, 9 % obchodníků poskytuje konkurenční prospekty, 27 % poskytuje obojí. Pouze u 18 % prodejců nedostane zákazník žádný prospekt či leták.

Plných 100 % prodejců během prodejní prezentace označilo výrobky Meopty za kvalitativně výborné a rovněž značku Meopta za záruku kvality. Cena puškohledů se všem prodejcům zdála přiměřená jejich kvalitě. Výhody výrobků z Meopty prodejci nejčastěji spatřují v celkové kvalitě produktu, délce záruční doby, optice, reklamačním řízení nebo servisu. Příznivým faktem bylo, že 45 % maloobchodníků u puškohledů nespatořovalo žádnou nevýhodu. Avšak celá polovina dotázaných uvedla, že největší problém vidí v nedostatku puškohledů na domácím trhu.

36 % dotázaných maloobchodníků se domnívalo, že ceny puškohledů Meopta jsou ve srovnání s konkurencí vysoké. Avšak stejné procento ceny považovalo za nízké a 18 % prodejců dokonce za velmi nízké. Zbytek prodejců cenu označil za srovnatelnou s konkurencí.

Jelikož mystery shopping byl zaměřen na puškohledy vyšší cenové kategorie, často se stávalo, že odpovídající výrobek prodejce neměl fyzicky v prodejně. Valná většina prodejců v kraji uvedla, že rychlost dodání chybějícího produktu záleží na výrobci, pouze 9 % bylo toho názoru, že záleží na distributorovi.

Prodejní prezentace byly v kraji hodnoceny v 73 % případů jako velmi kvalitní. Prodejci prokázali vynikající odborné znalosti o prodávaných výrobcích a byly schopni zákazníkovi poradit s výběrem nejvhodnějšího puškohledu.

### **Mystery shopping v Jihočeském kraji**

Stejně jako v Jihomoravském kraji, tak ani v Jihočeském kraji neměla ani jedna ze 13 navštívených prodejen reklamní poutač ve výkladní skříni. V 15 % případů pak byly umístěny reklamní poutače v prodejně ve formě samolepky nebo plastového stojanu s logem společ-

nosti. 8 % prodejen v kraji poskytuje zákazníkům prospekty společnosti, avšak u 62 % prodejců prospekty k dostání nejsou. Konkurenční propagační materiály bylo možné získat u 15 % prodejců a stejné procento nabídlo obě varianty.

85 % navštívených maloobchodníků hodnotí kvalitu puškohledů Meopta za výbornou, zbytek obchodníků výrobkům přisuzoval na hodnotící škále nepatrně nižší známky. Otázka ceny puškohledů nebyla v tomto kraji tak jasná jako v kraji Jihomoravském. Cenu považovalo za přiměřenou kvalitě pouze 69 % maloobchodníků. Dalších 8 % se domnívalo, že cena je ve srovnání s kvalitou velmi vysoká. Naopak z 15 % případů vyplynulo, že cena je nízká a v 8 % případů byla cena považována za velmi nízkou. Nicméně všichni maloobchodníci uvedli, že značka Meopta pro ně představuje záruku kvality.

V 8 % prodejen v Jihočeském kraji nebyli prodejci schopni dodat chybějící výrobek. Tento fakt odůvodnili tím, že Meopta domácí trh opomíjí a většinu výrobků vyváží, a proto nejsou schopni daný výrobek obstarat. 84 % dotazovaných uvedlo, že délka dodání výrobku záleží na výrobci, zbytek to považovalo za záležitost distributora.

Celkově byly v Jihočeském kraji prodejní prezentace hodnoceny průměrně až nadprůměrně a většina prodejců prokázala vynikající znalost prodávaného zboží.

### **Mystery shopping v Moravskoslezském kraji**

Výzkum se v Moravskoslezském kraji konal celkem v osmi prodejnách, z nichž žádná neměla venkovní ani vnitřní reklamní poutače na výrobky Meopta. Všechny zkoumané prodejny nabízely zákazníkům možnost odnést si domů informační prospekt konkurenčních společností, prospekty Meopta byly k dostání v 50 % případů.

Téměř všichni prodejci v kraji se shodly, že puškohledy firmy jsou kvalitativně výborné a že značka Meopta je pro ně signálem kvality. Při posuzování poměru cena/kvalita označilo 63 % maloobchodníků cenu za adekvátní kvalitě výrobku. 25 % dokonce považovalo cenu za nízkou a 12 % za velmi nízkou.

Ve většině prodejen v kraji byly zastoupeny spíše levnější značky, a proto při hodnocení ceny puškohledů Meopta ve srovnání s cenou konkurence 63 % prodejců tuto označilo za vysokou. Pouze 37 % cenu označilo za srovnatelnou s konkurencí.

V případě chybějících výrobků na skladě se všichni maloobchodníci shodly, že dodání není problém, ovšem jeho rychlost podle 89 % prodejců záleží výhradně na výrobci. Rovněž zde

převládá většinový názor, že se společnost soustřeďuje převážně na export a domácí trh poněkud zanedbává.

Prezentace výrobků byla mystery shopperem hodnocena velmi kladně. Zároveň většina prodejců disponovala nadprůměrnými znalostmi o produktech a jejich technických parametrech a zákazníci se snažili při výběru vyjít vstříc.

Ve všech krajích, kde proběhl mystery shopping, se prodávaly více méně stejné značky konkurenčních puškohledů. Výrobky Meopty byly k dostání ve všech 76 prodejnách. Poměrně silné zastoupení ve všech krajích měla další česká značka Fomei, která se objevovala u 62 % prodejců. V prodejnách byly často k nalezení také různé levné značky výrobků dovážené z Asie. Tyto málo kvalitní výrobky mělo ve své nabídce 59 % maloobchodníků. Zajímavé bylo, že nejsilnější značky na trhu – Zeiss a Swarovski – prodávala pouze 3 % obchodníků. Důvodem byla značně vysoká cena výrobků uvedených značek a z toho plynoucí obava obchodníků, že by se jim zboží nepodařilo prodat. Největšího konkurenta Meopty co do poměru ceny a kvality puškohledů, firmu Schmidt & Bender, nabízelo 6 % maloobchodníků ve všech navštívených krajích. Ve značné části prodejen byly také zastoupeny levnější značky, např. Tasco, Hakko, Docter nebo Nikko & Stirling.

### **6.12.3 Shrnutí současného hodnocení prodejního procesu**

Z provedeného hodnocení prodejního procesu vyplývá, že Meopta je maloobchodníky považována za velmi kvalitní značku. Stejně jsou vnímány i výrobky společnosti, které jsou příznivě hodnoceny i díky poměru kvality a ceny.

Hlavním problémem, který vyplývá z provedeného mystery shoppingu, je nedostatečná marketingová komunikace společnosti. Výrobky jsou sice dostupné ve všech navštívených prodejnách, ale zákazníci se o jejich prodeji dozví pouze pokud se informují přímo v konkrétní prodejně. Valná většina maloobchodů totiž nemá propagační materiály, které by byly vystaveny ve výloze a upozornily zákazníka na prodej výrobků Meopty. Stejná situace je s letáky či katalogy společnosti, které by byly zákazníkům k dispozici v prodejně pro bližší prostudování nabídky výrobků.

Dalším problémem, před kterým společnost stojí a který do značné míry ovlivňuje prodejnost a dostupnost puškových dalekohledů, je poměrně dlouhá doba vyřízení objednávky zboží, které nemá maloobchodník skladem. Většina prodejců se totiž shodla, že za zpož-

dřování dodávek zboží nese vinu výrobce. Tato skutečnost je při stavu maximálního využití výrobních kapacit společnosti a převisu poptávky nad nabídkou pochopitelná. Nicméně právě proto by Meopta měla více dbát na komunikaci s maloobchodníky, kteří se ze strany společnosti cítí být odbýváni. Společnost v tomto směru přímo komunikuje pouze s distributorskými společnostmi, což ovšem nikterak nezaručuje, že potřebné informace se k maloobchodníkům dostanou ve správné kvalitě a formě a rovněž tento způsob komunikace neposkytuje od maloobchodníků žádnou zpětnou vazbu.

Meopta by rovněž měla věnovat pozornost neochotě některých prodejců objednávat výrobky společnosti z důvodu domněnky, že Meopta většinu výrobků vyváží a domácí trh opomíjí. Tento názor v konečném důsledku může znamenat preferování konkurenčních výrobků na úkor Meopty.

#### **6.12.4 Kritické zhodnocení současného procesu hodnocení prodeje ve firmě Meopta – optika, s. r. o.**

K výzkumu dostupnosti puškových dalekohledů v maloobchodní síti využívá firma Meopta dotazníkového šetření, které se uskutečňuje pravidelně v předem vybraných prodejnách. Toto šetření je vždy doprovázeno výzkumem za pomoci metody mystery shopping, kterým společnost zjišťuje úroveň prodejního procesu a informací poskytovaných zákazníkům.

Souběžné použití obou metod je pro Meoptu velmi cenným zdrojem informací, jelikož oba výzkumy se vzájemně doplňují a jsou zacíleny na stejnou tematiku. Navíc pokud nejsou jednou z metod zjištěny všechny požadované údaje, mohou být doplněny pomocí druhé metody. Společnost má při využití obou metod rovněž přehled o postojích a názorech maloobchodníků, které jsou prezentovány v dotazníkovém šetření, a ty může následně srovnat s průběhem prodejního procesu, způsobem komunikace a informacemi, které prodejce uvede během mystery shoppingu.

Nedostatkem současného hodnocení prodejního procesu je především neexistence zpětné vazby. I když dotazníkový výzkum společně s mystery shoppingem proběhl již v šesti krajích České republiky, nebyly dosud z těchto výzkumů vyvozeny patřičné závěry a podniknuty kroky k nápravě zjištěného stavu. Je zřejmé, že pro účely rozhodování chce společnost Meopta disponovat výsledky výzkumů ze všech krajů, nicméně lze předpokládat, že výsledky z těchto šesti krajů se nebudou nijak zásadně lišit od zbylých částí republiky.



Problém vidím také v samotné délce trvání kompletního výzkumu, jelikož byl započat již v roce 2004 a jeho dokončení bude zřejmě ještě trvat nejméně dva roky. Během této doby může dojít k podstatným změnám u maloobchodních prodejců, které by mohly poškodit výsledky už provedených výzkumů.

Výhodou dotazníkového šetření je, že se uskutečňuje formou osobního dotazování v jednotlivých maloobchodních prodejnách, což zaručuje vysokou návratnost dotazníků. Nedostatkem dotazníku je však převážná orientace na uzavřené otázky, což nedává velkou možnost pro bližší upřesnění odpovědi respondenta. Uzavřené otázky typu „Je Meopta zárukou kvality?“ mohou být zavádějící, jelikož maloobchodník raději rychle odpoví ano a dál už odpověď nerozvádí. Z toho důvodu bych doporučovala větší zaměření dotazníku na otevřené otázky, aby respondent v odpovědích dostal více prostoru a tazatel nemusel v průběhu dotazování pokládat příliš mnoho doplňujících otázek.

Největším nedostatkem provedeného mystery shoppingu je zvolená metodika pro záznam výsledků kontrolních návštěv. K tomuto účelu byl vypracován kontrolní list, který se svou formou téměř neliší od klasického dotazníku. Obsahuje převážně uzavřené otázky, v malé míře pak otázky otevřené. Tato struktura je však zcela nevhodná, protože neumožňuje fiktivnímu zákazníkovi připojit k jednotlivým otázkám/kritériím svůj osobní komentář, který je pro účely výzkumu podstatný. Kontrolní list navíc obsahuje otázky, které není možné mystery shoppingem uspokojivě zjistit. Jedná se například o uvedení nevýhod puškohledů Meopta, které prodejce z důvodu snahy o uzavření obchodu zákazníkovi většinou nesdělí. Stejně problematické jsou i otázky dodržení a nedodržení záruční doby a doporučené ceny puškohledů. Pokud nechce být fiktivní zákazník odhalen, je nevhodné se na tyto otázky dotazovat a raději je zjistit pomocí dotazníkového šetření.

Dalším závažným problémem je zvolený způsob hodnocení jednotlivých kritérií. Kontrolní list nepoužívá škálového hodnocení založeného na přidělování bodů (např. do 1 do 5 bodů), nýbrž slovního hodnocení ve škále obsahující podprůměrné až nadprůměrné hodnocení. Při zmiňované absenci slovního komentáře mystery shoppera, nemůže toto slovní hodnocení dostatečně a jasně vystihnout úroveň vyhodnocení stavu daného kritéria a v mnoha případech může být i matoucí.

S výše zmiňovaným problémem způsobu hodnocení kritérií souvisí i otázka bodového ohodnocení důležitosti uvedených kritérií pro společnost Meopta. Jelikož v kontrolním

listu chybí bodového hodnocení jednotlivých kritérií, nemohou být také určeny oblasti, které jsou při průběhu mystery shoppingu pro Meoptu nejdůležitější a zaslouží si největší pozornost. Tudíž nelze ani bodově ohodnotit úroveň prodejního procesu v jednotlivých prodejnách a jejich úspěšnost porovnat mezi sebou navzájem.

Problém bodového hodnocení se může projevit i při pozdějším zavádění opatření ze strany Meopty ke zlepšení prodejního procesu. Předpokládá se, že po provedení těchto opatření bude následovat další kolo mystery shoppingu, které vyhodnotí úspěšnost provedených opatření. Avšak bude značně problematické zjistit, jaký pokrok v kvalitě prodejního procesu byl učiněn, pokud bude chybět procentuální vyjádření úspěšnosti prodejny dosažené v obou kolech mystery shoppingu.

Aby mohly být odstraněny výše zmíněné nedostatky v hodnocení prodejního procesu, bude vypracován projekt, který bude prodejní proces hodnotit zcela odlišným způsobem, než tomu bylo doposud. Pro tyto účely bude vypracován nový kontrolní list mystery shoppera, jehož jednotlivá kritéria budou bodově ohodnocena v závislosti na jejich důležitosti z hlediska prodejního procesu sportovní optiky. Firma Meopta tak bude mít možnost srovnání úspěšnosti jednotlivých prodejen.

Celkové shrnutí současné situace v hodnocení prodejního procesu ve firmě Meopta – optika, s. r. o. je uvedeno ve SWOT analýze v tabulce (Tab. 2).

*Tab. 2. SWOT analýza hodnocení prodejního procesu ve firmě Meopta*

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
- pravidelně uskutečňovaný dotazníkový výzkum mezi maloobchodníky zaměřený na hodnocení kvality výrobků, průběh distribuce a komunikace s výrobcem	- neexistence zpětné vazby, z výsledků dotazníkového šetření a mystery shoppingu nebyly doposud vyvozeny patřičné závěry
- využívání mystery shoppingu jako účinného nástroje ke hodnocení úrovně prodejního procesu sportovní optiky v maloobchodních prodejnách s loveckými potřebami	- nevhodná metodika záznamu výsledků kontrolních návštěv v případě mystery shoppingu
- zacílení obou výzkumných metod na stejnou tematiku	- mystery shopping není založen na škálovém bodovém hodnocení jednotlivých kritérií
- vysoká návratnost dotazníků díky osobní formě dotazování	- převážná orientace na uzavřené otázky v dotazníkovém šetření

	- nemožnost vyjádřit procentuální úspěšnost prodejny při kontrolní návštěvě a srovnat navzájem navštívené prodejny v rámci mystery shoppingu
	- nemožnost sledovat dopad provedených opatření na úspěšnost kontrolních návštěv v jednotlivých prodejnách
	- nízká profesionalita zpracování
<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
- využití nových výzkumných metod při hodnocení prodejního procesu	- změna podmínek na trhu a u maloobchodních prodejců během doby realizace kompletního výzkumu
- spolupráce při tvorbě mystery shoppingu s profesionálními výzkumnými agenturami	- nízká návratnost dotazníků z důvodu neochoty maloobchodních prodejců účastnit se dotazníkového šetření
- vytvoření specifického softwaru pro vyhodnocení prodejního procesu pomocí metody mystery shopping	- zkreslení faktů a získaných informací od maloobchodníků při dotazníkovém šetření

### 6.13 Závěr analytické části

Z provedených analýz vyplývá, že společnost Meopta – optika, s. r. o. je silným hráčem na trhu se sportovní optikou. Tato skutečnost je daná jednak díky dlouholeté tradici ve výrobě opticko-mechanických přístrojů, ale také díky kvalitnímu zpracování výrobků. Společnost může stavět na výborném poměru ceny a kvality u puškových dalekohledů. Na českém trhu má v tomto ohledu pouze jednoho přímého konkurenta a to firmu Schmidt & Bender, která vyrábí srovnatelné výrobky po stránce kvality i ceny. Výhodou ovšem pro Meoptu může být fakt, že tato firma nemá v maloobchodních prodejnách se zbraněmi a střelivem v České republice tak silné zastoupení jako Meopta. Dalšími silnými konkurenty jsou firmy Carl Zeiss a Swarovski, které jsou leadery trhu s puškohledy. Firmy ovšem nabízejí výrobky odlišné cenové kategorie než Meopta.

Na začátku devadesátých let byla Meopta hodně ztrátová, avšak přibližně od roku 1999 vykazuje zisky, které mají rostoucí tendenci. Na škodu v této oblasti může být jen přílišná závislost na vývoji měnového kurzu díky proexportnímu zaměření firmy. Hlavním cílem

společnosti je zvyšování dosaženého tržního podílu na trhu puškových dalekohledů a zároveň kontinuální růst zisku z této oblasti.

Závažným problémem, před kterým společnost stojí, je příliš dlouhá doba zpracování a vyřízení příchozích objednávek od distributorů. Jelikož současný systém, který je nastaven ve společnosti Meopta, upřednostňuje při vyřizování objednávek velké distributorské společnosti, dochází k velkému zpoždění objednávek od menších distributorů. Ve výsledku může trvat vyřízení objednávky i pět měsíců, což je pro maloobchodníka i koncového zákazníka příliš dlouhá doba. Toto může být důvod neochoty některých maloobchodníků objednávat zboží, které nemají skladem. Maloobchodníci se oprávněně obávají, že po tak dlouhé době by zboží neprodali, jelikož zákazník často nevydrží tak dlouho čekat na výrobek a raději zvolí puškohled konkurenční společnosti.

Oblastí, která rovněž vyžaduje patřičnou pozornost je distribuce výrobků, její kvalita, rychlost a celkový výkon distributorských společností. Řada maloobchodníků spatřuje příčinu pomalého dodání výrobků především na straně distributorů.

Meopta každoročně provádí pravidelné dotazníkové šetření zaměřené na dostupnost puškových dalekohledů v maloobchodní síti, které je navíc podpořeno výsledky získanými metodou mystery shopping. Podnětem k zahájení těchto výzkumů bylo zjištění, že koncoví zákazníci si opakovaně stěžují na nedostatek výrobků Meopty v maloobchodních prodejnách. Meopta spojením těchto dvou výzkumných metod získala velmi důležitý zdroj informací, pomocí něhož hodnotí průběh prodejního procesu. Jelikož však k tomuto výzkumu firma nevyužívá služeb profesionálních marketingových agentur a výzkum provádí ve vlastní režii, dochází k chybám a nedostatkům v procesu hodnocení prodeje. Tyto nedostatky se týkají především metody mystery shopping, kdy ke výzkumu byl použit nevhodně sestavený kontrolní list, který jednak neumožňoval fiktivnímu zákazníkovi zaznamenat všechny aspekty prodejního procesu, ale také ve výsledku nepodal obraz hodnocení jednotlivých prodejen. Z toho důvodu nebylo možné srovnat navzájem úspěšnost prodejen. Zvolený způsob záznamu a vyhodnocení informací je také nevhodný z důvodu pozdějšího zavádění opatření ke zlepšení prodejního procesu, kdy nebude možné zjistit úspěšnost provedených opatření při dalším kole mystery shoppingu.

Aby již nedocházelo k situacím, kdy zákazníci postrádají výrobky Meopty ve svém nejbližším okolí nabízí se právě metoda mystery shoppingu jako účinné řešení problému dostup-

nosti výrobků v maloobchodních prodejnách. Nabídka výrobků sportovní optiky je na českém trhu poměrně široká a zákazník může mít problémy při orientaci mezi značkami a s výběrem toho nejvhodnějšího výrobku. Mystery shopping společnosti pomůže prověřit, jaká je dostupnost výrobků Meopty na českém trhu pro koncového zákazníka a také pomůže získat cenné informace o práci maloobchodníků, o kvalitě informací, které zákazníkům prodejci poskytují a o celém prodejním procesu. Zároveň mystery shopping nabízí možnost částečné kontroly práce distributora.

## 7 PROJEKTOVÁ ČÁST

Cílem projektové části práce je na základě výsledků provedených analýz vypracovat projekt hodnocení prodejního procesu sportovní optiky metodou mystery shopping ve firmě Meopta – optika, s. r. o. Neoddělitelnou součástí projektu bude také popis jeho implementace do praxe.

Z analýzy současného stavu hodnocení prodejního procesu ve firmě Meopta vzešla řada nedostatků, které se týkají především způsobu užití metody mystery shopping. Největším problémem je forma a struktura kontrolního listu, která neodpovídá požadavkům na kvalitně provedený záznam kontrolní návštěvy. Dalším nedostatkem je absence bodového škálového hodnocení jednotlivých kritérií, které by jednak vypovídalo o důležitosti kritéria pro společnost Meopta, ale také v konečném důsledku hodnotilo úspěšnost dané prodejny. Cílem projektu je tyto uvedené nedostatky odstranit a přispět tak ke zkvalitnění procesu hodnocení prodeje pomocí metody mystery shopping.

Zavedením hodnocení prodejního procesu pomocí mystery shoppingu se získají údaje o kvalitě a úrovni obsluhy zákazníků a o průběhu prodejního procesu. Získané poznatky budou dále využity pro návrh opatření ke zkvalitnění celého prodejního procesu.

### 7.1 Cíle projektu

Cílem je navržení a následná realizace projektu hodnocení procesu prodeje metodou mystery shopping v maloobchodních prodejnách nabízejících značku Meopta. Jelikož výsledky mystery shoppingu budou následně využity vedením společnosti pro další rozhodování, je cílem projektu také přispět k plnění strategického cíle společnosti.

**Dlouhodobý cíl společnosti:** Zvyšování ziskovosti, hodnoty akcií a výnosů za současného dodržování všech etických norem a zákonů.

Dlouhodobého cíle společnosti je možné dosáhnout jen díky podpurným dílčím cílům náležícím pod jednotlivá firemní oddělení, mezi která patří i oddělení marketingu.

**Marketingové cíle:**

- Zvýšení dostupnosti puškohledů pro konečného uživatele na domácím trhu.
- Upevnění vzájemného vztahu mezi výrobcem a maloobchodním prodejcem.

- Zvýšení a podpoření poptávky po výrobcích rozšířením propagačních aktivit.

## **7.2 Kritéria hodnotitelná metodou mystery shopping**

Dříve než bude stanovena finální podoba zadání mystery shoppingu je vhodné si určit kritéria, která budou touto metodou sledována a hodnocena. Představují nutný základ, který bude sledován mystery shopperem během každé návštěvy. Tento základ může být ovšem libovolně rozšířen, a to v závislosti na zvoleném tématu mystery shoppingu. Mezi základní hodnotitelná kritéria patří vzhled prodejny, upravenost asistenta prodeje, jeho znalosti a vyjadřovací schopnosti a také samotný prodejní proces včetně úrovně prodejní prezentace.

### **7.2.1 Vzhled prodejny**

Jelikož společnost nevlastní síť vlastních značkových prodejen, které by se vyznačovaly jednotným designem a upraveností, je nutné do hodnotících kritérií mystery shoppingu zahrnout i vzhled prodejny a dojmy z její návštěvy.

#### **Vnější vzhled prodejny**

V tomto bodě je nutné zaměřit pozornost na upravenost nejbližšího okolí prodejny. Mystery shopper musí zkoumat, zda je prodejna vhodným způsobem označena, zda používá cedule, světelná loga nebo jiné druhy poutačů, které by upozornily zákazníky na umístění prodejny. Neoddělitelnou součástí vnějšího vzhledu prodejny, je upravenost výlohy, tedy způsob, jakým je prezentována nabídka zboží. Výloha by měla být přehledná a uspořádaná tak, aby dokázala zákazníka zaujmout.

#### **Vnitřní vzhled prodejny**

Prodejna musí mít dostatečnou velikost, aby všechno zboží bylo přehledně vystaveno a zákazník si ho mohl bez problémů prohlédnout. Důležitá je také barevnost interiéru prodejny a správné osvětlení. Z hlediska firmy Meopta bude rozhodující rovněž způsob vystavení výrobků sportovní optiky v prodejně a použití POS materiálů upozorňujících na prodej zboží této značky v daném maloobchodě.

### **7.2.2 Vzhled a upravenost asistenta prodeje**

Je samozřejmostí, že v maloobchodních prodejnách s loveckými potřebami neexistuje jednotná uniforma, která by řešila požadavek na vzhled asistentů. Nicméně očekává se, že

prodejce bude oblečen a upraven adekvátně svému pracovnímu postavení a druhu vykonávané činnosti. Celková upravenost asistenta pomůže zanechat v zákazníkovi kladný dojem z návštěvy obchodu. Doporučuje se rovněž použití jmenovky uvádějící jméno a příjmení prodejce.

V otázce vzhledu nejsou vhodné jakékoliv projevy extremismu, ať už se jedná o účes, ozdoby těla v podobě piercingu, tetování apod., jelikož by jen prostý fakt odlišného vzhledu prodavače mohl odradit potenciálního zákazníka od návštěvy prodejny.

### **7.2.3 Znalosti a vyjadřování asistenta prodeje**

Asistent prodeje musí se zákazníkem hovořit spisovně a srozumitelně. Neměl by používat příliš mnoho odborných výrazů, pokud si není jist, že jim zákazník plně rozumí. Používání hovorových nebo slangových výrazů je přípustné pouze v případě, kdy to zákazníka evidentně neobtěžuje, nebo k odlehčení hovoru. Asistent musí umět podat technické informace takovým způsobem, aby jim porozuměl i zákazník – laik.

Asistent zná dokonale technické parametry a vlastnosti prodáváného zboží. Dokáže uvést výhody i nevýhody jednotlivých druhů výrobků a podat tak zákazníkovi objektivní názor. Zároveň si udržuje přehled o novinkách uváděných na trh.

### **7.2.4 Prodejní proces**

Aby došlo k zachování kvality a úrovně obsluhy zákazníků v prodejnách, měli by se asistenti držet několika hlavních zásad standardního prodejního procesu. V první řadě by měli neustále udržovat oční kontakt se zákazníkem a dávat mu tak najevo, že ho poslouchají a mají zájem mu pomoci v řešení jeho potřeb. Pomocí doplňujících otázek by asistenti měli zjistit, co největší množství informací o potřebách a přáních zákazníka, které budou nutné k zahájení prodejní prezentace. Během prezentace pak zákazníka důkladně seznámit s výrobkem, který nejlépe splňuje požadované parametry, příp. uvést další alternativy koupě. Je vhodné během prezentace používat POS materiály (např. brožury, katalogy, cenové nabídky), kde asistent zvýrazní nejdůležitější informace vztahující se k nabídce. Toto doporučení platí obzvláště v případě, kdy prodejce nemá zákazníkem zvolený výrobek na skladě. Jelikož si většina zákazníků nákup puškových dalekohledů a sportovní optiky musí důkladně promyslet a zvážit a nákup neuskuteční při první návštěvě prodejny, je důležité předat zá-



kazníkovi telefonický kontakt na prodejnu pro možné další upřesnění informací o výrobku, příp. o podmínkách a lhůtách pro jeho dodání.

### **7.3 Příprava projektu**

Samotné realizaci projektu předchází přípravná fáze, která je v celém procesu nejdůležitější. Příprava projektu se odehrává s těsné spoluprací zadavatele výzkumu firmy Meopta – optika, s. r. o. a výzkumné agentury. V této fázi je nutné vyjasnit a detailně naplánovat celý výzkum a jednotlivé činnosti.

#### **7.3.1 Činnosti prováděné zadavatelem výzkumu**

Uvnitř společnosti Meopta – optika, s. r. o. je nutné před předáním zadání tématu mystery shoppingu výzkumné agentuře provést následující činnosti:

- Důkladně analyzovat současnou situaci společnosti na trhu puškových dalekohledů v ČR.
- Analyzovat vývoj tržního podílu Meopty a prodejnost sportovní optiky.
- Přes distributory zjistit celkový počet obsluhovaných prodejen.
- Oslovit výzkumné agentury s poptávkou na provedení mystery shoppingu.
- Dle cenových nabídek a rozsahu služeb výzkumných agentur vybrat tu nejvhodnější.

#### **7.3.2 Činnosti prováděné výzkumnou agenturou**

Agentura provádějící mystery shoppingu musí zajistit následující činnosti:

- Dle poptávky firmy Meopta – optika, s. r. o. vypracovat obecnou cenovou nabídku.
- Zajistit setkání obou zúčastněných stran, kde budou dále upřesněny požadavky Meopty.
- Sestavení výsledné cenové kalkulace v závislosti na rozsahu výzkumu, dojednání podmínek a časového plánu provedení mystery shoppingu, upřesnění smlouvy a její podpis.

- Příprava scénáře, který stanoví způsob provedení, místa, termíny a četnost kontrolních návštěv, použitou technologii a způsob zpracování a prezentace dílčích a konečné zprávy.
- Příprava kontrolního listu, který obsáhne měřitelné stránky ale také subjektivní dojmy tajného zákazníka.
- Pilotážní šetření pracovníkem agentury.
- Výběr vhodných mystery shopperů a jejich proškolení.
- Realizace mystery shoppingu vybranými tazateli v předem určených prodejnách, vyplnění kontrolního listu mystery shopperem.
- Kontrola a verifikace kontrolního listu odpovědným pracovníkem agentury.
- Vyhodnocení všech kontrolních listů, analýza získaných informací a sestavení výsledné zprávy.
- Předání reportu zadavateli, prezentace výsledků zprávy včetně návrhů a doporučení ke zlepšení současného stavu.

### 7.3.3 Analýza nabídek marketingových agentur

V České republice působí celá řada výzkumných agentur, které nabízejí širokou škálu služeb v oblasti marketingu. Jako vhodný zdroj informací o jednotlivých agenturách, jejich historii, nabídce služeb a referencích slouží internet, pomocí něhož jsem vybrala a oslovila níže uvedené marketingové agentury. Poptávka zněla na provedení 10 minutového mystery shoppingu jednou měsíčně v 19 prodejnách s loveckými potřebami ve Zlínském a Olomouckém kraji.

- Brand Brothers, s. r. o., Brno (agentura nabízí výzkum trhu, výzkumy B2C a B2B, průzkumy spokojenosti klientů, výzkum konkurence, mystery shopping a další).
- Field Research, s. r. o., Praha (poskytuje širokou škálu služeb z oblasti kvalitativních i kvantitativní výzkumů).
- SC&C, spol. s r. o., Praha (zajišťuje marketingový a sociologický výzkum, průzkum trhu, výzkum veřejného mínění, mystery shopping, skupinové diskuse, výzkumy spokojenosti, bleskové výzkumy).

- Markent, s. r. o. Praha (zaměřuje se především na výzkumy trhu, marketingový výzkum, mystery shopping, in-hall testy, omnibusy a výzkumy typu B2B).
- KMG Czech Republic, s. r. o., Praha (nabízí marketingové poradenství, průzkum trhu, výzkum veřejného mínění, marketingový audit, mystery shopping, focus group, omnibus a další).
- FOCUS, Brno (zaměřuje se na průzkum trhu a veřejného mínění).
- OK Business, s. r. o., Brno (agentura nabízí výzkumy trhu, průzkumy trhu, mystery shopping, obchodní a marketingové poradenství).
- Network Media Service, s. r. o., Praha (poskytuje kompletní služby na poli marketingového a internetového výzkumu v oblasti kvalitativních i kvantitativních metod).
- De facto Consulting, s. r. o., Jablonec nad Nisou (agentura se specializuje na marketingový výzkum kvality služeb, rozvoj lidských zdrojů a mystery shopping).

Cena mystery shoppingu je vždy tvořena individuálně podle rozsahu zakázky. Zpravidla ji tvoří cena kontrolní návštěvy násobená jejich počtem, požadovaný rozsah a zpracování průběžných zpráv a zprávy závěrečné. Cenu může také ovlivnit počet jazykových mutací vyžadovaných zadavatelem. Cena stanovená ke dni podpisu smlouvy je vždy konečná. Při dlouhodobé spolupráci poskytuje většina marketingových agentur slevy.

Kritéria pro vypracování nabídky mystery shoppingu pro firmu Meopta – optika, s. r. o. byla následující:

- 19 prodejen ve Zlínském a Olomouckém kraji,
- 10 minutová návštěva každé prodejny 1x měsíčně,
- návštěvu provede 1 tazatel.

Poptávána byla cena za provedení 1 kola mystery shoppingu a také cena při případné dlouhodobější spolupráci v termínu červen až prosinec 2008, kdy by bylo možné vyhodnotit i dopad učiněných opatření ke zlepšení prodejního procesu.

Cenové nabídky marketingových agentur za provedení jednoho kola mystery shoppingu na všech 19 prodejnách ve Zlínském a Olomouckém kraji se pohybují od 30 000 Kč do 70 000 Kč. Některé agentury si ještě zvlášť účtují poplatek za konečnou prezentaci výzku-

mu, který se pohybuje přibližně okolo 5 000 Kč. V případě dlouhodobější spolupráce v rozsahu celkových 133 návštěv na všech prodejnách (7 návštěv na každé prodejně) ve Zlínském a Olomouckém kraji poskytují některé agentury slevu až do výše 15 % z navrhované smluvní ceny.

Jedinou agenturou, která předložila přesnou a velmi zajímavou cenovou nabídku, byla společnost KMG Czech Republic, s. r. o. Ta cenu za provedení pravidelných návštěv jednou měsíčně v termínu červen až prosinec 2008 stanovila na konečných 117 000 Kč bez DPH.

Spolupráce s výzkumnou agenturou předpokládá úvodní konzultaci se zadavatelem, kde je třeba dohodnout obsah i priority zaměření mystery shoppingu včetně všech hodnocených parametrů, přičemž případná specifika zadání mystery shoppingu mohou ovlivnit i konečnou strukturu nákladů realizace. Po každé kontrolní vlně mystery shoppingu je vyhotoven průběžný report, který obsahuje i doporučení ke zlepšení současného stavu. Po ukončení všech vln kontrolních nákupů následuje závěrečné kvalifikované vyhodnocení včetně návrhů opatření a doporučení, příp. je domluvena další participace výzkumné společnosti.

Zjištění konkrétní cenové nabídky za provedení mystery shoppingu dle výše uvedených parametrů bylo velmi problematické, jelikož cena je součástí firemního know-how. Agentury při oslovení vždy vyžadují identifikaci poptávajícího, kontakt na firmu zadavatele a případně také na síť prodejen, kde by mystery shopping měl proběhnout. Předložení konkrétní cenové nabídky je také spojeno s jednáním o výsledném designu výzkumu, jeho cílech a způsobu užití firemního know-how, což vždy vyžaduje osobní jednání přímo se zadavatelem.

#### **7.3.4 Výběr tématu pro mystery shopping**

Společnost Meopta si jako primární cíl stanovila zvyšování ziskovosti, hodnoty akcií a výnosů. Tohoto cíle chce dosáhnout v souladu se všemi etickými normami a zákony včetně zákonů týkajících se ochrany životního prostředí. V rámci ČR mají ze skupiny výrobků sportovní optiky největší podíl na tvorbě obrátu puškohledy. Z provedených analýz rovněž vyplývá, že jejich prodej v České republice stále stoupá, což se kladně podepisuje na výši tržeb. Jelikož se však objevují stále častější problémy s dostupností těchto výrobků díky velké poptávce, rozhodla jsem se po konzultaci s manažerem prodeje firmy Meopta zaměřit mystery shopping na prodejní proces sportovní optiky s důrazem na puškové dalekohledy.

Aby mohlo dojít k návaznosti projektu na už uskutečněné výzkumy, rozhodla jsem se pro mystery shopping v prodejnách ve Zlínském a Olomouckém kraji.

### 7.3.5 Výběr prodejen pro mystery shopping

Firmou Meopta byl poskytnut seznam prodejen zbraní a střeliva ve Zlínském a Olomouckém kraji. Jelikož byl tento seznam již staršího data, bylo nutné nejprve ověřit existenci těchto maloobchodních prodejen pomocí veřejně dostupných informačních prostředků jako jsou internet, obchodní rejstřík nebo telefonní seznam. U nalezených prodejen byl zjištěn přesný název, adresa, telefonní kontakt a případně i adresa webových stránek.

Následně byly všechny prodejny telefonicky kontaktovány z důvodu ujištění se o jejich existenci a o prodeji sportovní optiky firmy Meopta. Rozhovor byl veden v duchu zájmu potenciálního koncového zákazníka o nákup puškového dalekohledu. Ve výsledku bylo vybráno 10 prodejen ve Zlínském kraji a 9 v kraji Olomouckém. Seznam prodejen je uveden v příloze č. P IX.

### 7.3.6 Scénář metody mystery shopping

#### Popis situace

Mystery shopper navštíví předem určené prodejny v roli fiktivního zákazníka, který se zajímá o nákup puškového dalekohledu.

#### Role mystery shoppera

Mystery shopper je členem rodiny, která chce otci k padesátým narozeninám k již zakoupené střelné zbraní pořídit puškový dalekohled. Byl vyslán rodinnými příslušníky, aby zjistil, co nejvíce informací o vhodném výrobku, jeho kvalitě a ceně, popř. přinesl jakékoli reklamní materiály o možných alternativách koupě. Rodina se poté vzájemně poradí, který výrobek bude nejlepší a prodejnu znovu navštíví za účelem nákupu zvoleného puškohledu.

Mystery shopper může prodejci sdělit následující informace:

- střelná zbraň: ČZ 550 Lux, .308 Win,
- světelné podmínky lovu: lov za šera a za tmy,
- druh lovné zvěře: především kanci,
- původní puškohled: Carl Zeiss,

- cenové kritérium: 15 000 - 20 000 Kč.

### **Úkol mystery shoppera**

Mystery shopper sdělí prodejci všechny informace nutné k výběru vhodného typu puškohledu. Pokud prodejce podle zadaných parametrů sám nenabídne puškohled firmy Meopta, zmíní se mystery shopper o této firmě a vyzve prodejce k prezentaci puškohledů firmy Meopta. Zároveň požádá prodejce o srovnání puškohledu firmy Meopta s ostatními značkami nabízenými v prodejně. Mystery shopper pokládá otázky adekvátně situaci tak, aby zjistil co největší množství informací pro vyplnění kontrolního listu. Před ukončením návštěvy požádá prodávajícího o poskytnutí katalogu, reklamních či jiných letáků k bližšímu prostudování, pokud mu nebyly nabídnuty během prodejní prezentace. Úkolem mystery shoppera je také pozorování. A to jednak již před vstupem do prodejny, kdy se zaměří na úpravu výkladní skříně, použití reklamních poutačů a výrobků z oblasti sportovní optiky. Po vstupu do prodejny se soustředí na celkovou upravenost prodejního místa, použití POS materiálů, vystavené produkty a celkovou atmosféru prodejny. Po opuštění prodejny provede podrobný záznam do připraveného kontrolního listu.

### **Znalosti mystery shoppera**

Mystery shopper je seznámen s nabídkou firmy Meopta v oblasti puškových dalekohledů. Podrobná technická znalost výrobků a jejich parametrů není vzhledem k povaze role mystery shoppera nutná. Mystery shopper je rovněž informován o průběhu standardního prodejního procesu.

#### **7.3.7 Tvorba kontrolního listu**

Kontrolní list je nejdůležitějším dokumentem pro vykonání mystery shoppingu. Dle zadaného tématu mystery shoppingu obsahuje kontrolní list jednotlivá kritéria, která podrobně zkoumají prodejní proces. Kromě kritérií týkajících se vzhledu prodejny – exteriéru a interiéru, vzhledu a upravenosti asistenta prodeje, jeho dovedností a znalostí, se kontrolní list zaměřuje také na téma, které nejvíce zajímá zadavatele výzkumu. V tomto případě se jedná o prodejní prezentaci puškových dalekohledů značky Meopta.

Každé kritérium v kontrolním listu je bodově ohodnoceno v závislosti na určené hodnotící škále (např. 0 až 5 bodů), případně je ještě doplněno slovním popisem mystery shoppera. Součtem bodů, které je maximálně možné získat u každého kritéria a které také udávají

důležitost tohoto kritéria, se docílí získání výsledné bodové škály pro hodnocení prodejního procesu. Součet dosažených bodů z návštěvy prodejny vypovídá o kvalitě prodejního procesu, prezentačních schopnostech personálu a dalších faktorech, které jsou mystery shoppingem zkoumány. K porovnání úspěchu jednotlivých prodejen je vhodné používat procentuální vyjádření podílu dosažených bodů na maximálně možném počtu bodů. Toto vyjádření slouží také jako vhodný prostředek ke zkoumání zlepšení nebo zhoršení úrovně kvality prodejního procesu při pozdějším opakování mystery shoppingu na prodejně.

Záznam do kontrolního listu provádí mystery shopper neprodleně po skončení návštěvy prodejny. Pro zpřesnění výsledků mystery shoppingu je vhodné používat zvukového záznamu návštěvy. Ten je však možné pořizovat pouze s písemným souhlasem asistenta prodeje, což by v tomto případě poškodilo samotný princip mystery shoppingu. Z toho důvodu je vhodné uskutečnit mystery shopping s pomocí dalšího fiktivního zákazníka, která bude „skutečnému“ mystery shopperovi dělat doprovod. Fiktivní zákazník tak bude působit více důvěryhodně a dojde také k zpřesnění výsledků výzkumu.

Kontrolní list k mystery shoppingu na téma prodejní proces sportovní optiky je uveden v tabulce (Tab. 3).

Tab. 3. Kontrolní list

Název prodejny		
Adresa prodejny		
Sortimentní zaměření prodejny		
Velikost prodejny		
Kraj		
Datum návštěvy		
Čas návštěvy		
Předmět návštěvy		
Jméno asistenta prodeje (SA)		
<b>1. Čekací doba (max. 0 bodů)</b>	ANO	NE
Doba čekání více než 2 minuty? ( Bez čekání 0 bodů, déle než 2 min. -1 bod)		
Kolik bylo ostatních čekajících zákazníků?		
Kolik bylo v prodejně obsluhujících asistentů?		
<b>2. Vzhled prodejny a dojmy</b>		
<b>2.1 Vnější (max. 4 body)</b>	Nejhorší	Nejlepší
Výlohy	(0)	(2)
Světelná loga	(0)	(2)
Nedostatky exteriéru		

<b>2.1.1 Úprava výlohy (max. 10 bodů)</b>	ANO	NE
Reklamní poutače na výrobky Meopta (jaké).	(5)	(0)
Prezentace výrobků sportovní optiky (značka).	(5)	(0)
<b>2.2 Vnitřní (max. 18 bodů)</b>	Nejhorší	Nejlepší
Vybavenost prodejny.	(0)	(3)
Dostatečné množství POS materiálů, brožur Meopta (jaké).	(0)	(5)
Upravenost prodejního místa.	(0)	(5)
	ANO	NE
Vystavení sportovní optiky Meopta.	(5)	(0)
Nedostatky interiéru.		
<b>2.3 Vzhled asistenta prodeje (max. 3 body)</b>	ANO	NE
Jmenovka.	(1)	(0)
Celková upravenost asistenta.	(2)	(0)
Nedostatky - upravenost		
<b>2.4 Celkový vzhled prodejny (max. 5 bodů)</b>	Nejhorší	Nejlepší
Hodnocení celkového vzhledu prodejny.	(0)	(5)
<b>3. Prodejní proces</b>		
<b>3.1 Uvítání zákazníka (max. 10 bodů)</b>	ANO	NE
Navázání očního kontaktu.	(3)	(0)
Pozdrav.	(6)	(0)
Úsměv.	(1)	(0)
Nedostatky uvítání.		
<b>3.2 Míra zjištění potřeb (max. 9 bodů)</b>	ANO	NE
SA se zeptal na parametry používané střelné zbraně?	(3)	(0)
SA se zeptal na světelné podmínky lovu?	(3)	(0)
SA se zeptal, kolik je zákazník ochoten do nákupu investovat?	(3)	(0)
Ostatní dotazy, které SA použil ke zjištění potřeb:		
Styl vyjadřování SA:		
<b>3.3 Řešení zákaznických potřeb (max. 6 bodů)</b>	ANO	NE
SA přednostně nabídl puškohled Meopta.	(5)	(0)
SA přednostně nabídl puškohled konkurenční firmy (které).	(-3)	(0)
SA nabídl puškohled Meopta až po vyzvání zákazníkem.	(1)	(0)
<b>3.4 Další informace vztahující se k tématu (max. 6 bodů)</b>	ANO	NE
SA nabídl možnost dodání výrobku, který není na skladě? (jak rychle)	(6)	(0)
<b>3.5 Nabídka doprovodných služeb spojených s prodejem (max. 3 body)</b>	ANO	NE
SA nabídl další služby (jaké).	(3)	(0)
<b>3.6 Doplnkový prodej (max. 2 body)</b>	ANO	NE
SA nabídl příslušenství (jaké).	(2)	(0)



<b>3.7 Poskytnutí POS materiálů (max. 10 bodů)</b>	ANO	NE
SA předal zákazníkovi brožury a reklamní materiály (jaké).	(10)	(0)
<b>3.8 Ukončení procesu prodeje/nabídky (max. 6 bodů)</b>	ANO	NE
Navázání očního kontaktu.	(1)	(0)
Pozdrav.	(3)	(0)
Úsměv.	(1)	(0)
Asistent sdělil telefonický kontakt na prodejnu.	(1)	(0)
Nedostatky rozloučení.		
<b>4. Prezentace puškohledů značky Meopta</b>		
<b>4.1 Hodnocení puškohledů Meopta (max. 15 bodů)</b>	Nejhorší	Nejlepší
SA zhodnotil kvalitu puškohledů.	(0)	(5)
SA zhodnotil cenu puškohledů Meopta ve srovnání s jejich kvalitou.	(0)	(5)
SA zhodnotil cenu puškohledů Meopta ve srovnání s konkurencí.	(0)	(5)
<b>4.2 Značka Meopta - záruka kvality (max. 1 bod)</b>	ANO	NE
SA považuje Meoptu za kvalitní značku?	(1)	(0)
<b>4.3 Prodejnost puškohledů M. ve srovnání s konkurencí (max. 3 body)</b>	Nejhorší	Nejlepší
SA zhodnotil prodejnost puškohledů Meopta ve srovnání s konkurencí.	(0)	(3)
<b>4.4 Výhody a nevýhody puškohledů Meopta</b>		
Výhody a nevýhody puškohledů Meopta, které SA uvedl:		
<b>4.5 Nabídka ostatních výrobků (max. 1 bod)</b>	ANO	NE
SA nabídl ostatní značky puškohledů (které)?	(1)	(0)
<b>5. Subjektivní hodnocení návštěvy a komunikace s SA</b>		
<b>5.1 Preference SA (max. 4 body)</b>	ANO	NE
V jednání SA převažuje:		
snaha o zisk nad spokojeností zákazníka.	(-1)	(0)
spokojenost zákazníka nad ziskem.	(3)	(0)
snaha o obojí.	(1)	(0)
<b>5.2 Odbornost SA (max. 5 bodů)</b>	Nejhorší	Nejlepší
Úroveň informovanosti SA o výrobku.	(0)	(5)
<b>5.3 Ochota SA pomoci s výběrem vhodného výrobku (max. 5 bodů)</b>	Nejhorší	Nejlepší
Míra zapojení SA při výběru vhodného výrobku.	(0)	(5)
<b>5.4 Celkové hodnocení SA (max. 15 bodů)</b>	Nejhorší	Nejlepší
SA působil dojmem:	(0)	(5)
SA informace podal:	(0)	(5)
Subjektivní komentář:	(0)	(5)
<b>ZÍSKANÉ BODY</b>		
<b>MAXIMÁLNÍ POČET BODŮ</b>		<b>141</b>

% Z MAXIMÁLNÍHO POČTU BODŮ	
----------------------------	--

### 7.3.8 Časový plán mystery shoppingu

Zahájení projektu:	11. 2. 2008
Přípravná fáze:	12. – 29. 2. 2008
Realizace mystery shoppingu:	3. – 14. 3. 2008
Vyhodnocení a analýza informací:	18. 3. – 4. 4. 2008
Sestavení zprávy:	10.4. 2008
Prezentace výsledků:	7. 5. 2008

### 7.3.9 Testování správnosti sestavení kontrolního listu

Aby mohla být ověřena správnost mnou sestaveného kontrolního listu, byl proveden testovací mystery shopping, který se uskutečnil 28. 2. 2008 v prodejně EWAX, spol. s r. o. ve Zlíně – Malenovicích. Během mystery shoppingu nebyla zjištěna žádná formální chyba v kontrolním listu. Některá kritéria kontrolního listu byla však zodpovězena pouze částečně. Z toho důvodu byla pro doplnění zbývajících kritérií zvolena dotazníková metoda výzkumu. Firma Meopta totiž souběžně s projektem mystery shoppingu prováděla i dotazníkové šetření mezi maloobchodními prodejci zajišťované diplomantkou z Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Tudíž byl zaveden systém, kdy nezodpovězená nebo částečně zodpovězená kritéria mystery shoppingu byla zjištěna touto dotazníkovou metodou. V praxi výzkum probíhal tak, že danou prodejnu nejdříve navštívil mystery shopper, který po skončení návštěvy a vyplnění kontrolního listu informoval pracovníka provádějícího dotazníkové šetření o skutečnostech, které je ještě třeba doplnit. Tento pracovník následně navštívil prodejnu a zjistil všechny chybějící údaje. Nejčastěji se jednalo o kritérium výhody a nevýhody puškohledů Meopta, kdy mystery shopperovi byly z pochopitelných důvodů sděleny pouze výhody výrobku.

## 7.4 Realizace mystery shoppingu

Z důvodu rozmístění prodejen po celém Zlínském a Olomouckém kraji nebylo možné provést mystery shopping v jeden den, proto byly návštěvy rozděleny vzhledem k poloze prodejen do celkem šesti dnů.

### Plán cesty:

1. den: prodejny v Uherském Hradišti, Kunovicích a Uherském Brodě,
2. den: prodejny v Kroměříži, Bystřici pod Hostýnem a Přerově,
3. den: prodejny v Olomouci, Prostějově a Horech nad Moravou,
4. den: prodejny v Hanušovicích a Šumperku,
5. den: prodejna ve Šternberku,
6. den: prodejny ve Zlíně a Vizovicích.

### 7.4.1 Mystery shopping ve Zlínském kraji

Ve Zlínském kraji se mystery shoppingu zúčastnilo celkem deset maloobchodních prodejen. Valná většina byla zaměřena pouze na prodej loveckých potřeb. Malé procento pak společně s loveckými potřebami nabízelo i potřeby rybářské.

#### 7.4.1.1 Prodejna Ing. Miroslav Vlachovský, Uherské Hradiště

Mystery shopper navštívil prodejnu krátce po jejím otevření v 9.15 hod. Na exteriéru prodejny nebyly shledány žádné závažné nedostatky. Ve výloze prodejny, která prezentovala zboží loveckého i rybářského charakteru, však chyběly jakékoliv výrobky z oblasti sportovní optiky a reklamní poutače společnosti Meopta. Interiér prodejny působil tmavým a nepřehledným dojmem, jelikož kromě uvedených druhů zboží se zde prodávalo o krmivo pro zvířata. Nebyly zde opět žádné poutače nebo POS materiály Meopta a nebyla zde vystavena ani sportovní optika této značky.

V prodejně byly při příchodu mystery shoppera další dva zákazníci, z nichž jeden byl právě obsluhován a druhý si prohlížel vystavené zboží. Jelikož byl prodavač plně zaměstnán obsluhou klienta, nepozdravil ani jinak nereagoval na příchod fiktivního zákazníka. Po minu-

tovém čekání, kdy byla dokončena obsluha obou zákazníků, se prodejce začal věnovat mystery shopperovi. Po zjištění potřeb prodavač nabídl puškohledy, které byly v prodejně. Při zmínce o puškohledech Meopta prodejce uvedl, že toto zboží je možno objednat po konzultaci s majitelem obchodu z katalogu a vždy je nutné složit předem zálohu. Mystery shopperovi nebyly předány žádné katalogy ani propagační materiály k bližšímu prostudování, ale prodejcem byl sepsán zájem o toto zboží a domluvena další návštěva prodejny, kdy bude přítomen majitel.

Asistent působil dojmem, že o puškohledech není příliš informován. Informace podal velmi stručně, nicméně snažil se zákazníkovi co nejvíce vyjít vstříc.

#### **7.4.1.2 Prodejna ARMS-CZ, a. s., Kunovice**

Mystery shopper navštívil prodejnu v 11.30 hod. Na exteriéru prodejny nebyly shledány žádné závažné nedostatky. Ovšem problémem bylo špatné značení polohy prodejny, jelikož se nacházela v obytné zástavbě a chybělo zde jakékoliv podrobnější značení jejího umístění. Výloha prodejny obsahovala výrobky sportovní optiky, avšak bez uvedení značky a také reklamní poutač na výrobky Meopty v podobě plakátu. Prodejna, která se zaměřovala na zbraně a střelivo, byla velmi malá, ale poměrně dobře vybavená, puškohledy z Meopty byly vystaveny v přehledných vitrínách.

Při příchodu mystery shoppera byly v prodejně dva zákazníci a dva prodejní asistenti, z nichž jeden se po přivítání ihned začal zákazníkovi věnovat. Po zjištění potřeb byl nabídnut přednostně puškohled Meopta a zároveň byly zmíněny i ostatní značky nabízené v prodejně. Kvalita puškohledů i poměr ceny a kvality byly asistentem velmi kladně hodnoceny, jelikož podle prodejního sortimentu se prodejna zaměřovala na dražší značky puškohledů. Na dotaz, zda prodejce nemá katalog vystaveného zboží, dostal mystery shopper negativní odpověď s omluvou, že katalog má jen pro interní potřeby obchodu.

Asistent působil velmi přátelským a vstřícným dojmem, byl ochotný pomoci s výběrem nejvhodnějšího výrobku a informace k nabídce podal profesionálním způsobem. Dojmy mystery shoppera z návštěvy byly velmi kladné.

#### **7.4.1.3 Prodejna Martin Kouba, Uherský Brod**

Mystery shopper navštívil prodejnu ve 13 hod. krátce po skončení polední přestávky. Na exteriéru prodejny nebyly shledány závažnější nedostatky, pouze opět chybělo jakékoliv značení polohy prodejny. Výloha neobsahovala reklamní poutače na výrobky Meopta ani ukázkou výrobků sportovní optiky. Interiér prodejny byl příjemně zařízen, avšak puškohledy Meopta zde nebyly vystaveny a chyběla zde i přítomnost POS materiálů.

Při příchodu mystery shoppera nebyly v prodejně další zákazníci. Po příjemném přivítání zákazníka zjistil asistent jeho potřeby a jako nejvhodnější řešení nabídl puškohled Meopta. Ten však fyzicky neměl v prodejně, tudíž bylo nutné jeho objednání přes distributora společně se složením zálohy. Asistent následně poskytl zákazníkovi katalog výrobků, kde vyznačil nejvhodnější výrobek dle uvedených kritérií, a také telefonní číslo na prodejnu pro případné upřesnění detailů nákupu. Kromě značky Meopta asistent nabídl také ostatní značky prodávané v obchodě, ve většině případů se však jednalo o levnější značky puškohledů.

Asistent prokázal vysokou úroveň znalosti prodávaného zboží, působil velmi příjemným dojmem, po celou dobu návštěvy se usmíval a aktivně se zapojoval při výběru vhodného výrobku.

#### **7.4.1.4 Prodejna Miroslav Vejs, Kroměříž**

Mystery shopper navštívil prodejnu v 9.00 hod. a z hlediska exteriéru nebyly shledány žádné nedostatky. Obchod je provozován v panelákové zástavbě, chyběli zde však opět informační cedule nebo jiné poutače upozorňující, kde se prodejna nachází. Výloha prodejny, která se zaměřuje především na lovecké potřeby, neobsahovala jak výrobky sportovní optiky tak ani reklamní poutače firmy Meopta. Interiér prodejny byl velmi malý, což se projevilo i v celkové vybavenosti prodejny. POS materiály Meopty byly přítomny v podobě malé nálepky umístěné na prodejním pultu.

V době příchodu mystery shoppera nebyli v prodejně přítomni další zákazníci, tudíž asistent po uvítání fiktivního zákazníka přešel k zjišťování potřeb. Asistent posléze nabídl puškohledy firem Meopta, Bushnell nebo Docter. Vybrat konkrétní model, který nebyl na skladě, bylo možné z katalogů, které asistent během prezentace předložil. Tyto katalogy však zákazníkovi nebyly poskytnuty k dalšímu bližšímu prostudování. Kvalitu puškohledů

Meopta prodejce zhodnotil jako výbornou a cenu puškohledů ve srovnání s jejich kvalitou jako nízkou.

Asistent během návštěvy vystupoval velmi profesionálně, informace sděloval podrobně, ale zjednodušenou formou k lepšímu porozumění pro zákazníka. Celkově byla návštěva této prodejny mystery shopperem hodnocena velmi pozitivně.

#### **7.4.1.5 Prodejna Bull spol. s r. o., Kroměříž**

Prodejna byla fiktivním zákazníkem navštívena v 9.45 hod. Z hlediska exteriéru nebyly shledány žádné evidentní nedostatky. Výloha obsahovala výrobky z oblasti sportovní optiky, avšak bez bližšího označení výrobce. Rovněž ve výloze chyběly reklamní poutače na výrobky Meopta. Prodejna byla dobře vybavena, jak puškohledy Meopta tak konkurenční výrobky byly vystaveny v přehledných vitrínách. Chyběla zde přítomnost POS materiálů.

Při příchodu mystery shoppera nebyli v prodejně zákazníci. Pro obsluhu zde byl jeden asistent, který po přivítání fiktivního zákazníka přešel k dotazům směřujícím k zjištění potřeb. Jako nejvhodnější výrobek prodejce jmenoval puškohled Meopta. Při projevení zájmu mystery shoppera začal následně s jeho prezentací. Kvalitu puškohledů Meopta zhodnotil jako velmi dobrou a cenu za odpovídající kvalitě výrobku. Asistent uvedl také ostatní prodávané značky puškohledů a jejich výhody. Mystery shopperovi však nebyly předány žádné informační tištěné materiály o prezentovaných výrobcích. V případě zájmu o výrobky společnosti Meopta, které nebyly skladem, asistent uvedl možnost jejich objednání. Doba pro dodání výrobku pak záleží především na rychlosti výrobce.

Asistent prokázal nadprůměrnou znalost prodávaného zboží a snažil se zákazníkovi pomoci s výběrem vhodného výrobku, avšak během prodejní prezentace působil poněkud nezúčastněně.

#### **7.4.1.6 Prodejna ZÁHOŘÍ Rudel, s. r. o., Bystřice pod Hostýnem**

Fiktivní zákazník navštívil prodejnu v 11.00 hod. Exteriér nevykazoval žádné nedostatky. Výloha obchodu, který se zaměřuje na lovecké potřeby, byla vkusně zařízena, bohužel zde však chyběly výrobky z oblasti sportovní optiky a reklamní poutače na prodej výrobků firmy Meopta. Interiér prodejny byl poměrně malý, ale navzdory tomu prodejna působila jako

dobře vybavená. K nahlédnutí zde byl volně umístěn katalog Meopty a na prodejním pultu byla také samolepka s logem společnosti.

Při příchodu mystery shoppera byl v prodejně pouze asistent. Ten po přivítání okamžitě začal se zjišťováním potřeb zákazníka a přednostně nabídl puškohled firmy Swarovski. Po zmínce zákazníka o firmě Meopta byl asistentem nabídnut i puškohled této firmy. Kompletní sortiment však prodejce neměl na skladě, a proto by se zboží případně muselo objednat. Doba dodání výrobku dle prodejce závisí na pružnosti distributora a s jistotou proto nebyl schopen říci, jak dlouho by zákazník na zboží čekal. Katalog společnosti Meopta prodejce zákazníkovi poskytnout nemohl, jelikož měl jen jeden pro potřeby prodeje.

Asistent byl po celou dobu návštěvy velmi ochotný a vstřícný a zákazníkovi se snažil co nejvíce pomoci s výběrem. Prokázal vynikající informovanost o prodáváných výrobcích a dobrý přehled na tomto trhu. Návštěva byla mystery shopperem hodnocena velmi kladně.

#### ***7.4.1.7 Prodejna Pavel Mareček, Bystřice pod Hostýnem***

Mystery shopper navštívil prodejnu těsně před polední pauzou v 11.45 hod. Na exteriéru prodejny nebyly shledány žádné nedostatky. Obchod se zaměřuje jak na lovecké tak na rybářské potřeby, ve výloze byly prezentovány výrobky sportovní optiky ovšem bez uvedení výrobce. Rovněž ve výloze chyběl reklamní poutač na výrobky firmy Meopta. Interiér prodejny byl velmi tmavý a působil poněkud ponurým dojmem. V obchodě také nebyly žádné propagační materiály firmy Meopta. Puškohledy byly umístěny v samostatné vitríně se sportovní optikou.

Při příchodu mystery shoppera nebyly v prodejně další zákazníci. Asistent zjistil potřeby zákazníka a jako řešení nabídl puškohled firmy Schmidt & Bender. Zároveň zmínil všechny ostatní značky nabízené v prodejně včetně Meopty. Prodejce uvedl, že při objednávání zboží z katalogu společnosti záleží především na rychlosti výrobce, za jak dlouho se výrobek dostane ke koncovému uživateli. Prodejce zhodnotil kvalitu puškohledů Meopta jako velmi dobrou, ale cenu ve srovnání s konkurencí považoval za vysokou. Při požádání o poskytnutí propagačních materiálů firmy Meopta prodejce uvedl, že vlastní pouze jeden katalog a ten bohužel poskytnout nemůže.

Asistent sice prokázal dostatečnou znalost problematiky, nicméně nebyl schopen tyto informace podat srozumitelnou formou. Ve vyjadřování byl velmi stručný a působil neochotně.

#### **7.4.1.8 Prodejna EWAX, spol. s r. o., Zlín**

Mystery shopper navštívil prodejnu v 10 hod. Na exteriéru prodejny nebyl shledán žádný nedostatek. Výloha obsahovala výrobky z oblasti sportovní optiky, konkrétně se jednalo o puškohledy konkurenčních firem Fomei a Tasco. Výrobky Meopty ve výloze prezentovány nebyly a chyběly zde i reklamní poutače. Interiér prodejny byl světlý a přehledný, prodejna byla dobře vybavená, ovšem chyběly opět výrobky Meopty či jakékoliv POS materiály.

Během příchodu fiktivního zákazníka v prodejně nebyli ostatní zákazníci, tudíž prodavač se po zjištění potřeb zákazníka ihned věnoval prezentaci nabídky v oblasti puškohledů. Dle zjištěných údajů jako nejvhodnější výrobek označil puškohled Meopta, který by se ovšem musel objednat, jelikož v prodejně nabízeli povětšinou levnější značky puškohledů. Objednací doba by dle prodejce záležela na rychlosti výroby ve firmě Meopta. Dále se prodejce věnoval prezentaci ostatních značek zastoupených v prodejně. Propagační materiály firmy Meopta zákazníkovi poskytnuty nebyly, ale byly nabídnuty katalogy konkurenčních společností.

Asistent prokázal průměrnou znalost prodávaného zboží, informace se snažil podat srozumitelnou formou. Během celého rozhovoru působil velmi přátelským a vstřícným dojmem, tudíž dojmy z návštěvy byly velmi pozitivní.

#### **7.4.1.9 Prodejna Pavel Ryšavý, Zlín**

Mystery shopper navštívil prodejnu v 11 hod. Exteriér prodejny nevykazoval žádné nedostatky. Výloha prodejny byla pěkně zařízená, avšak neobsahovala ani výrobky sportovní optiky ani reklamní poutače firmy Meopta. Interiér prodejny byl velmi malý, nebyly zde žádné reklamní poutače Meopta a ani zde nebyly vystaveny výrobky společnosti.

Při příchodu mystery shoppera byly v prodejně dva zákazníci, kteří byli právě obsluhováni. Fiktivní zákazník čekal déle než dvě minuty než mohl začít prodejní rozhovor. Asistent poté zjistil potřeby a přednostně nabídl puškohled firmy Tasco. Při zmínce mystery shoppera o značce Meopta nabídl prodejce i tuto značku s tím, že její výrobky jsou velmi kvalitní,



ale o poznání dražší než u prvně zmiňované firmy. Prodejce zákazníkovi ukázal výrobky Meopty v katalogu, jelikož fyzicky je v prodejně neměl. Při dotazu mystery shoppera na délku dodací doby asistent odpověděl, že záleží na rychlosti vyřízení objednávky distributorem. Katalog Meopty ani jiné propagační materiály asistentem poskytnuty nebyly.

Asistent byl velmi vstřícný, působil přátelsky dojmem a prokázal vynikající znalost prodáváného zboží. Po celou dobu komunikace se usmíval a informace se snažil podávat srozumitelnou formou.

#### ***7.4.1.10 Prodejna Les a lov – SLS Klášťov, v. o. s., Vizovice***

Mystery shopper navštívil prodejnu ve 14 hod. Exteriér prodejny byl pěkně upraven a tudíž nebyl shledán žádný nedostatek. Ve výloze byly prezentovány výrobky sportovní optiky bez uvedení značky, ale chyběly tu jakékoliv reklamní poutče na výrobky Meopty. Interiér prodejny byl pěkně zařízen, puškohledy Meopta byly umístěny v přehledné vitríně a celkově byla prodejna dobře vybavena. K nahlédnutí zde byly i katalogy se sportovní optikou různých značek včetně Meopty.

Při příchodu mystery shoppera nebyli v prodejně další zákazníci. Asistent po přivítání zákazníka začal zjišťovat jeho potřeby. Následně začal vyjmenovávat značky puškohledů zastoupené v obchodě s uvedením nejvhodnějšího modelu. Při zmínce zákazníka o puškohledech firmy Meopta představil i výrobky této firmy, které byly v prodejně. Jejich kvalitu zhodnotil jako výbornou a stejně se vyjádřil o poměru ceny a kvality u výrobků. Ve srovnání s konkurencí označil ceny Meopty za poměrně nízké. Reklamní materiály ani katalogy k bližšímu prostudování výrobků nebyly zákazníkovi poskytnuty.

Asistent v průběhu prodejní prezentace prokázal vynikající znalost prodáváného sortimentu, byl vstřícný, příjemný a ochotný pomoci s výběrem vhodného výrobku. Informace podával srozumitelně a jasně. Dojmy z návštěvy byly velmi pozitivní a mystery shopper by neváhal prodejnu opět navštívit.

#### ***7.4.1.11 Vyhodnocení kontrolních návštěv ve Zlínském kraji***

Po každé návštěvě prodejny byl mystery shopperem vyplněn kontrolní list a přidán přesný slovní komentář. Kvůli správnosti vyplnění byly tyto kontrolní listy znovu překontrolovány

a následně bodově ohodnoceny. Výsledky kontrolních návštěv a bodové hodnocení jednotlivých kritérií je uvedeno v tabulce (Tab. 4).

Tab. 4. Výsledky mystery shoppingu ve Zlínském kraji

Hodnotící kritéria	Maloobchodní prodejny ve Zlínském kraji									
	M. Vlachovský	ARMS CZ	Martin Kouba	Miroslav Vejs	Bull	ZÁHOŘÍ Rudel	Pavel Mareček	EWAX	Pavel Ryšavý	Les a lov
1	0	0	-1	0	0	0	0	0	-1	0
2.1	1	2	0	1	3	2	2	2	1	3
2.1.1	0	10	0	0	5	0	5	5	0	5
2.2	4	16	7	8	12	13	11	8	4	16
2.3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2.4	3	5	2	2	4	4	3	5	1	4
3.1	0	10	10	10	6	10	9	10	6	7
3.2	6	6	3	6	6	6	6	3	3	3
3.3	1	5	5	5	5	-2	-2	5	-2	-2
3.4	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3.5	0	3	3	0	3	0	3	3	3	3
3.6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3.7	0	0	10	0	0	0	0	10	0	0
3.8	4	6	6	5	5	5	3	5	5	5
4.1	12	15	11	12	10	13	7	11	13	13
4.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.3	2	3	3	3	2	2	2	1	1	2
4.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.1	-1	3	-1	3	3	1	-1	3	1	3
5.2	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5
5.3	3	4	4	4	3	4	2	5	3	4
5.4	7	13	12	11	9	12	7	14	12	13
<b>Součet</b>	<b>55</b>	<b>115</b>	<b>88</b>	<b>84</b>	<b>90</b>	<b>85</b>	<b>71</b>	<b>104</b>	<b>65</b>	<b>94</b>
<b>%</b>	<b>39%</b>	<b>82%</b>	<b>62%</b>	<b>60%</b>	<b>64%</b>	<b>60%</b>	<b>50%</b>	<b>74%</b>	<b>46%</b>	<b>67%</b>

Nejlépe hodnocená kontrolní návštěva proběhla v prodejně ARMS-CZ, a. s. v Kunovicích, která získala celkově 115 bodů ze 141 možných. Výborného hodnocení dosáhla také zlínská prodejna EWAX s výslednými 104 body. Na třetím místě se umístila prodejna Les a lov – SLS Klášťov, v. o. s. ve Vizovicích s 94 body. S rozdílem pouhých 4 bodů následuje prodejna Bull spol. s r. o. z Kroměříže následovaná Martinem Koubou z Uherského Brodu. Na šestém, resp. sedmém místě se s rozdílem pouhého bodu umístily prodejny ZÁHOŘÍ Rudel, s. r. o. z Bystřice pod Hostýnem a Miroslav Vejs z Kroměříže. Dále následují prodejny Pavel Mareček z Bystřice pod Hostýnem, Pavel Ryšavý ze Zlína a poslední místo zaujímá Miroslav Vlachovský z Uherského Hradiště s pouhými 55 dosaženými body.

Rozdíly mezi procentuálním vyjádřením úspěšnosti prodejen jsou značné. Nejhůře hodnocená prodejna získala pouze 39 % bodů z celkových 141, naopak nejlépe hodnocená prodejna z Kunovic dosáhla 82% úspěšnosti. Tento významný rozdíl však neznámá, že by se prodejny navzájem podstatně lišily v kvalitě a úrovni prodejního procesu. Až na výjimky lze totiž konstatovat, že prodejní proces dosahoval stejné úrovně kvality ve všech zkoumaných prodejnách. Podstatný rozdíl spočíval v kvalitě poskytnutých informací a v reklamním působení na zákazníka. Šlo tedy zejména o celkovou úpravu výlohy prodejny, o použití reklamních poutačů, katalogů a jiných tištěných informačních zdrojů.

Kritéria zohledňující zmíněné faktory byla tudíž ohodnocena větší bodovou vahou vzhledem k jejich významnosti pro úspěšný prodej puškohledů Meopta. Očekává se, že než se zákazník rozhodne ke koupi výrobku jako je puškohled, navštíví prodejnu opakovaně za účelem zjištění co nejvíce podrobností o tomto výrobku. Nákup tohoto druhu zboží je nutno pečlivě zvážit a promyslet a pro mnoho zákazníků tudíž hraje také roli, zda od prodejce dostanou potřebné tištěné informace či katalogy a zda prodejce dokáže zákazníkovi zodpovědět všechny případné dotazy.

#### **7.4.2 Mystery shopping v Olomouckém kraji**

V tomto kraji se mystery shopping konal celkem v devíti maloobchodních prodejnách. Převážná většina z nich byla zaměřena na prodej zbraní a střeliva, na lovecké potřeby. Menší část nabízela jak lovecké tak rybářské potřeby, příp. i jiný sortiment.

##### **7.4.2.1 Prodejna Zbraně, Přerov**

Mystery shopper navštívil prodejnu v odpoledních hodinách. Z hlediska exteriéru nebyly shledány žádné nedostatky. Výloha prodejny byla zajímavě upravena a mimo jiné prezentovala i výrobky sportovní optiky. Výrobce zde však nebyl uveden a zároveň výloha postrádala POS materiály firmy Meopta. Interiér prodejny patřil k nejlepším ze všech zkoumaných prodejen v Olomouckém kraji. Prodejna byla prostorná a pronikalo do ní dostatek světla, tudíž nepůsobila ponurým dojmem jako jiné navštívené prodejny. Z hlediska vybavenosti patřila rovněž k nejlepším v kraji, zboží včetně puškohledů Meopta bylo přehledně uspořádáno ve velkých a přehledných vitrínách.

Při příchodu mystery shoppera v prodejnu nebyli další zákazníci. Asistent po milém přivítání zákazníka začal ihned zjišťovat jeho potřeby. V návaznosti na zjištěné údaje nabídl

jako nejvhodnější řešení puškohled Meopta a zároveň uvedl další značky prodávané v obchodě s ukázkami vhodných výrobků. Asistent zhodnotil poměr kvality a ceny puškohledů Meopta jako velmi příznivý. Nabídku Meopty ilustroval za použití katalogu s tím, že vybraný model, který není na skladě, je samozřejmě možné objednat. Délka dodací lhůty však záleží na rychlosti distribuce.

Asistent působil velmi přátelským dojmem, po celou dobu rozhovoru se usmíval a byl velmi ochotný. Prokázal vynikající znalost prodávaného zboží a fiktivnímu zákazníkovi se tyto informace snažil předat nejvhodnější formou. Mystery shopper byl s návštěvou velmi spokojen a neváhal by zde nakoupit.

#### **7.4.2.2 Prodejna Tomáš Macek, Olomouc**

Mystery shopper navštívil prodejnu krátce po otevření ve 13.30 hod. Z hlediska exteriéru byly bohužel shledány nedostatky. Prodejna se nachází v suterénu starého obchodního střediska. Tento suterén patrně dříve sloužil jako kryt pro civilní obyvatelstvo, bohužel však zřejmě neprošel žádnou rekonstrukcí, tudíž prostory jsou značně zanedbané a pro nově příchozí zákazníky velmi neatraktivní. Z pochopitelných důvodů zde chyběla také výloha. Interiér prodejny žádné závažné nedostatky nevykazoval, prodejna byla slušně vybavena, puškohledy Meopty byly vystaveny v přehledné vitríně. Reklamní materiály Meopty zde však také chyběly.

Při příchodu mystery shoppera v prodejnu nebyli žádní jiní zákazníci. Asistent okamžitě začal se zjišťováním potřeb zákazníka a přednostně nabídnul puškohled Meopta. Dále uvedl ostatní značky prodávané v obchodě s uvedením jejich největších předností. Prodejnost puškohledů Meopta ve srovnání s konkurencí asistent označil jako vyšší a to i díky jejich kvalitě, která je vynikající. Jako příznivý také ocenil poměr kvality a ceny puškohledů. Reklamní materiály nebo katalogy na žádost zákazníka však poskytnuty nebyly.

Asistent prokázal průměrnou znalost prodávaného zboží, během rozhovoru působil unaveným dojmem, neusmíval se a celkově na zákazníka nepůsobil příliš pozitivně. Mystery shopper by tuto prodejnu již znovu nenavštívil.

#### **7.4.2.3 Prodejna Factory Arms spol. s r. o., Olomouc**

Mystery shopper prodejnu navštívil v 9 hod., na exteriéru neshledal žádné nedostatky. Výloha prodejny byla malá a nepřehledná a neobsahovala ani výrobky z oblasti sportovní optiky ani reklamní poutače Meopty. Interiér prodejny, která nabízela jak lovecké tak rybářské potřeby, byl velmi prostorný. POS materiály Meopty byly zastoupeny samolepkou s logem společnosti. Puškohledy i binokuláry Meopty byly přehledně vystaveny v prostorných vitrínách.

Při příchodu do prodejny asistent právě obsluhoval zákazníka. Po chvilce čekání byla ukončena obsluha tohoto zákazníka a asistent začal se zjišťováním potřeb mystery shoppera. Nato vyjmenoval všechny značky puškohledů zastoupené v prodejně. Mezi těmito značkami byla i Meopta, na kterou zákazník zaměřil svůj zájem. Asistent tedy začal s prezentací nabídky této značky. V nabídce nebyly zastoupeny všechny vyráběné modely, proto asistent použil při výkladu katalogu společnosti. Uvedl, že objednání vybraného kusu by nebyl problém, ovšem délka čekání na zboží by závisela na rychlosti distributora. Na dotaz zákazníka, zda by nemohl obdržet tento katalog, prodejce uvedl, že všechny katalogy už rozdával mezi zákazníky, a proto v tomto ohledu nemůže pomoci.

Asistent během prezentace prokázal nadprůměrnou znalost tohoto druhu zboží, informace podával jasně a srozumitelně, ale dle názoru zákazníka poměrně stručně. Během komunikace navíc působil neochotně, což nezanechalo příliš pozitivní dojmy z návštěvy.

#### **7.4.2.4 Prodejna Geso, s. r. o., Prostějov**

Mystery shopper navštívil prodejnu krátce po konci polední pauzy ve 14 hod. Z hlediska exteriéru neshledal žádné nedostatky. Prodejna se zaměřuje na lovecké i rybářské potřeby. Ve výloze byly prezentovány výrobky sportovní optiky bez bližšího uvedení značky, reklamní poutače na výrobky Meopty zde chyběly. Interiér prodejny byl hodně tmavý, chybělo zde lepší osvětlení. Prodejna byla pěkně upravena, blízko vchodu se nacházela vitrína s výrobky Meopty. K nahlédnutí zde byly i katalogy všech značek zastoupených v prodejně.

Při příchodu mystery shoppera do prodejny byl právě obsluhován jeden zákazník. Do dvou minut se asistent začal věnovat fiktivnímu zákazníkovi, zjistil jeho potřeby a začal s prodejní prezentací. Během té uvedl všechny prodávané značky, mezi kterými byla i Meopta. U prezentace výrobků této firmy se zdržel nejdéle a jako největší výhodu uvedl, že je

jedná o český výrobek vynikající kvality. Na dotaz zda neposkytuje katalog společnosti, dostal zákazník zamítavou odpověď. Asistent sdělil, že zboží, které není skladem, je možno si vybrat z katalogu v prodejně, příp. prostřednictvím internetu. Jeho objednání pak není problém, délka objednacích dob však záleží na rychlosti výrobce.

Asistent byl zdvořilý a příjemný, informace podával přehledně a srozumitelně. Na zákazníka působil dojmem, že se v dané tématice vyzná a má dobrý přehled.

#### **7.4.2.5 Prodejna Jiří Krbeček, Horka nad Moravou**

Mystery shopper navštívil prodejnu v 10 hod. a na jejím exteriéru neshledal žádné nedostatky. Výloha prodejny prezentovala puškohledy i binokuláry různých značek, mezi kterými byla i Meopta. Interiér prodejny, která se zaměřovala především na lovecké potřeby byl velmi dobře vybaven, puškohledy a binokuláry byly vhodně vystaveny, aby je zákazník nemohl přehlédnout. Z POS materiálů zde byl plastový stojan, na němž byl umístěn katalog společnosti, do něhož bylo možné vybírat pouze v prodejně. K dispozici pro zákazníky zde katalogy neměly.

Při příchodu mystery shoppera byli v prodejně kromě obsluhujícího asistenta také dva zákazníci. Po krátkém čekání asistent příjemně přivítal zákazníka a zjistil jeho potřeby. Navrhnul zakoupení puškohledu Meopta, příp. Schmidt & Bender. Krátce představil i ostatní značky nabízené v prodejně. Kvalitu výrobků Meopty označil za výbornou a stejně se vyjádřil o poměru ceny a kvality. Modely, které neměl v prodejně, ukázal v katalogu společnosti s tím, že je možné je kdykoliv objednat. Uvedl, že doba objednání bude delší z důvodu pomalé výroby.

Asistent během prodejní prezentace prokázal vysokou úroveň informovanosti o prodávaném zboží a o novinkách na trhu, byl příjemný a ochotný pomoci s výběrem nejvhodnějšího výrobku. Mystery shopper si z návštěvy odnesl jen pozitivní dojmy.

#### **7.4.2.6 Prodejna Martin Pospíchal, Hanušovice**

Fiktivní zákazník prodejnu navštívil v 9 hod. a na exteriéru neshledal žádné nedostatky. Výloha prodejny byla velmi malá a neobsahovala ani výrobky z oblasti sportovní optiky ani reklamní poutače značky Meopta. Interiér prodejny byl příjemně upraven, výrobky Meopty

však zde vystaveny nebyly. K dispozici pro zákazníky zde byly katalogy všech značek nabízených v prodejně.

Při příchodu mystery shoppera nebyli v prodejně další zákazníci. Asistent zjistil potřeby a začal s prezentací značek puškohledů zastoupených v prodejně. Přednostně zákazníkovi nabídnul puškohled značky Meopta. Ale jelikož zboží neměl fyzicky v prodejně, provedl prodejní prezentaci s pomocí katalogu výrobků Meopty. Kvalitu optiky těchto puškohledů ohodnotil jako velmi dobrou, poměr ceny a kvality za přiměřený. Prodejce dále uvedl, že zboží je možno kdykoliv objednat, přičemž dodací doba bude záležet na vytíženosti výrobce. Katalog Meopty však poskytnut nebyl z důvodu momentálního nedostatku.

Asistent byl velmi ochotný, snažil se zákazníkovi co nejvíce pomoci při řešení jeho potřeb. Během prodejní prezentace prokázal výbornou znalost problematiky. Informace se snažil podat pro zákazníka srozumitelně a jasně. Mystery shopper si z návštěvy odnesl pozitivní dojmy.

#### ***7.4.2.7 Prodejna Agentura S. T. O., Šumperk***

Mystery shopper navštívil prodejnu v 11.30 hod., tedy krátce před polední přestávkou. Exteriér prodejny byl pěkně upraven, a proto nebyl shledán žádný nedostatek. Vytknout by se dala jen absence většího poutače upozorňujícího na přítomnost prodejny. Ta se totiž nacházela ve společných prostorách s prodejnou suvenýrů. Touto prodejnou bylo nutno projít, aby se zákazník dostal do prodejny s loveckými potřebami. Výloha patřila k obchodu se suvenýry, tudíž lovecké potřeby neměly po této stránce zákazníky jak upoutat. Prodejna nabízela kromě lovecký i rybářské potřeby a také krmivo pro zvířata. Interiér prodejny byl pěkně upraven, nedostatky byly shledány pouze v chybějícího POS materiálech Meopta.

Při příchodu mystery shoppera nebyli v prodejně další zákazníci. Asistent slušně pozdravil a zjistil zákaznickovy potřeby. Jako první značku nabídnul puškohled firmy Fomei, následně zmínil všechny ostatní nabízené značky. Fyzicky v prodejně byly zastoupeny pouze levnější značky puškohledů. Asistent uvedl, že se tyto značky poměrně dobře prodávají. Po zmínce zákazníka o firmě Meopta, nabídnul i tyto výrobky a ilustroval je pomocí katalogu. Asistent uvedl, že je možné výrobky bez problémů objednat, pouze bude muset zákazník déle čekat z důvodů pomalé distribuce. Prodejce poskytnul zákazníkovi katalog společnosti, kde mu vyznačil nejvhodnější model a jeho parametry.

Asistent byl po celou dobu prodejního rozhovoru velmi přátelsky naladěný, byl vstřícný a ochotný pomoci s výběrem. Zároveň prokázal výbornou znalost prodáváného zboží. Informace se snažil podávat pro zákazníka co nejvíce srozumitelně.

#### **7.4.2.8 Prodejna DeS Plíhal, Šumperk**

Mystery shopper navštívil prodejnu v 14 hod., kdy zde nebyli další zákazníci. Na exteriéru nebyly shledány žádné nedostatky. Výloha prodejny byla zaměřena na loveckou tematiku a na zábavní pyrotechniku, obsahovala reklamní poutač Meopty ve formě staršího propagačního letáku a také ukázkou výrobků sportovní optiky bez uvedení značky. Interiér prodejny byl hodně tmavý, chybělo zde lepší osvětlení. Obchod byl průměrně vybaven, chyběly zde POS materiály Meopty, ale puškokohledy této značky byly přehledně vystaveny za prodejním pultem.

Ihned po slušném přivítání fiktivního zákazníka začal asistent zjišťovat jeho potřeby. V návaznosti na zjištěné údaje nabídl zakoupení puškokohledu Meopta jako nejvhodnější varianty. Následně začal s prezentací této značky, kdy uvedl jako nejsilnější prodejní argument kvalitu zpracování výrobku a dostupnost servisu, jelikož se jedná o český výrobek. V zápětí dodal, že s reklamacemi těchto výrobků se za celou dobu jejich prodeje ještě neseťkal. Prodejce ukázal další modely puškokohledů v katalogu společnosti s tím, že je není problémem objednat. Je ovšem nutné složit zálohu, dodací doba pak bude záležet na pružnosti distributora.

Asistent podával informace srozumitelně a jasně, snažil se pomoci s výběrem nejvhodnějšího výrobku. Na mystery shoppera ovšem nepůsobil sympaticky a z jeho chování byl znát přílišný tlak na uzavření obchodu.

#### **7.4.2.9 Prodejna Karel Grohman, Šternberk**

Mystery shopper navštívil prodejnu ve 14 hod. krátce po skončení polední pauzy. Na exteriéru prodejny neshledal žádné nedostatky. Výloha byla zaměřena na loveckou tematiku a prezentovala výrobky z oblasti sportovní optiky, ovšem bez bližšího uvedení výrobce. Ve výloze visel také starší reklamní plakát Meopty. Interiér byl prostorný a pěkně upravený. Prodejna byla dobře vybavená, byly zde vystaveny puškokohledy i binokuláry řady značek, mezi kterými nechyběla ani Meopta. K nahlédnutí zde byla i řada katalogů značek prodáváných v obchodě.



Při příchodu byl v prodejně jeden zákazník, který byl právě obsluhován asistentem. Fiktivní zákazník musel čekat déle než dvě minuty na obsloužení. Poté asistent zjistil potřeby a nabídnul puškohled firmy Fomei. Nejsilnějším argumentem pro zakoupení této značky byla dle asistenta příznivá cena. Puškohledy firmy Meopta nabídl až po výzvě zákazníka. Argumentoval vysokou kvalitou výrobků a s ní spojenou vyšší cenou. Jako výhodu také uvedl, že se jedná o český výrobek. Propagační materiály firmy Meopta k bližšímu prostudování nabídky nebyly zákazníkovi poskytnuty z důvodu jejich nedostatku. Naopak asistent nabídnul tištěné materiály konkurenčních společností.

Asistent při komunikaci se zákazníkem prokázal velmi dobrou znalost prodávaného sortimentu. Byl zdvořilý a příjemný, ovšem během rozhovoru se neusmíval a působil unaveně.

#### 7.4.2.10 Vyhodnocení kontrolních návštěv v Olomouckém kraji

Výsledky hodnocení kontrolních návštěv všech prodejen v Olomouckém kraji s bodovým hodnocením jednotlivých kritérií jsou uvedeny v tabulce (Tab. 5).

Nejlepšího výsledku v Olomouckém kraji dosáhla přerovská prodejna Zbraně s celkem 102 body (max. 141 bodů). Druhou nejlépe hodnocenou prodejnu s celkovými 100 body byla maloobchodní prodejna DeS Plíhal v Šumperku. S rozdílem pouhých dvou bodů se na třetím místě umístil Jiří Krbeček z Horky nad Moravou následován prostějovskou prodejnu Geso, s. r. o. Agentura S. T. O. ze Šumperku získala celkově 88 bodů a skončila tak na pátém místě. Za ní následovaly s pouhým jedním procentním rozdílem v úspěšnosti prodejny Faktory Arms z Olomouce a Karel Grohman ze Šternberku. 56% úspěšnosti v hodnocení dosáhla prodejna Martin Pospíchal z Hanušovic. Nejhorší hodnocení v Olomouckém kraji obdržela prodejna Tomáš Macek z Olomouce s pouhými 71 body z 141 možných.

Tab. 5. Výsledky mystery shoppingu v Olomouckém kraji

Hodnotící kritéria	Maloobchodní prodejny v Olomouckém kraji								
	Prodejna Zbraně	Tomáš Macek	Factory Arms	Geso s. r. o.	Jiří Krbeček	Martin Pospíchal	Agentura S. T. O.	DeS Plíhal	Karel Grohman
1	0	0	0	0	0	0	0	0	-1
2.1	2	0	4	3	3	1	1	4	1
2.1.1	5	0	0	5	5	0	0	10	10
2.2	13	8	15	15	14	6	12	10	13
2.3	2	2	2	2	2	2	2	2	2
2.4	5	1	4	3	3	2	3	4	3

3.1	10	9	9	9	10	7	9	6	7
3.2	3	3	9	3	3	6	3	9	6
3.3	5	5	-2	5	5	5	-2	5	-2
3.4	6	6	6	6	6	6	6	6	6
3.5	3	3	3	3	3	3	3	0	3
3.6	0	0	0	0	0	0	0	0	2
3.7	0	0	0	0	0	0	10	10	0
3.8	5	4	4	5	5	6	5	4	4
4.1	12	10	11	12	13	9	12	11	10
4.2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4.3	2	3	2	2	3	1	1	2	2
4.5	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5.1	3	-1	1	1	1	3	1	1	1
5.2	5	3	4	5	4	5	4	3	4
5.3	4	3	3	3	4	5	4	3	3
5.4	15	10	9	11	12	10	12	8	9
<b>Součet</b>	<b>102</b>	<b>71</b>	<b>86</b>	<b>95</b>	<b>98</b>	<b>79</b>	<b>88</b>	<b>100</b>	<b>85</b>
<b>%</b>	<b>72%</b>	<b>50%</b>	<b>61%</b>	<b>67%</b>	<b>70%</b>	<b>56%</b>	<b>62%</b>	<b>71%</b>	<b>60%</b>

Rozdíly v procentuálním vyjádření úspěšnosti prodejen v Olomouckém kraji nejsou tak značné jako v kraji Zlínském, kde nejlépe hodnocená prodejna dosáhla 82% úspěšnosti a nejhůře hodnocená prodejna úspěšnosti pouze 39 %. Rozdíl mezi nejhůře a nejlépe hodnocenou prodejnou v Olomouckém kraji je 22 %, což je polovina rozdílu v kraji Zlínském. Vyrovnanost v hodnocení prodejen v Olomouckém kraji je dána jednak standardním průběhem prodejního procesu ve všech prodejnách, ale také úrovní vybavenosti prodejen po stránce používání POS materiálů a celkovou nabídkou v oblasti sportovní optiky.

Velkou bodovou váhu jsem v kontrolním listu přidělila kritériu zjištění zákaznických potřeb a následné identifikaci nejlepšího řešení v podobě nabídnutí výrobků Meopty. Pokud prodejce nezjistil dostatečně potřeby zákazníka a následně nabídnul výrobek, který nesplňoval uvedené požadavky, bylo výsledné bodové hodnocení nižší. Velký důraz byl kladen také na poskytnutí informačních tiskovin a materiálů, které zákazníkovi pomohou při rozhodování. Bohužel toto kritérium bylo splněno pouze ve čtyřech prodejnách z celkového počtu 19 prodejen. Reklamní materiály Meopty byly k dostání pouze ve třech prodejnách, čtvrtá nabízela materiály konkurenčních společností.

## 7.5 Celkové vyhodnocení kontrolních návštěv

Celkově bylo v rámci mystery shoppingu navštíveno 19 maloobchodních prodejen, z toho 10 v kraji Zlínském a 9 v kraji Olomouckém. Při porovnání obou krajů z hlediska úspěš-

nosti kontrolních návštěv, získaly prodejny v Olomouckém kraji průměrně 89 bodů, což představuje 63% úspěšnost. Horších výsledků dosáhl kraj Zlínský, kde prodejny získaly v průměru 85 bodů a 60% úspěšnost. Tyto výsledky byly zapříčiněny většími rozdíly v bodovém hodnocení jednotlivých prodejen v kraji.

Výrobky společnosti Meopta byly k dostání ve všech navštívených prodejnách, ovšem přibližně jen polovina všech prodejen disponovala nabídkou dvou a více modelů. Zbytek prodejců nabízel v prodejně buď pouze jeden model puškohledu Meopta nebo žádný. Tento nedostatek se většinou prodejci snažili napravit ukázkou zboží v katalogu Meopty a jeho případným objednáním za podmínek složení zálohy. Záloha byla vyžadována z důvodu neblahých zkušeností s objednáváním zboží. Často se totiž stávalo, že objednané zboží dorazilo po velmi dlouhé době, kdy už o něj zákazník ztratil zájem a nakonec prodejci zůstalo v obchodě. Při značných finančních prostředcích vázaných v tomto zboží je pak pochopitelné, že pro maloobchodníka představují tyto situace velkou finanční zátěž.

Nejsilnější zastoupení v navštívených prodejnách ve Zlínském kraji měla značka Fomei, která byla k dostání v 90 % maloobchodních prodejen. Značky Carl Zeiss a Swarovski, které jsou leadery trhu s puškohledy, nabízelo 60 % prodejen. Ovšem vzhledem k cenám puškohledů uvedených značek, panovala v tomto směru stejná situace jako s nabídkou puškohledů Meopta. Fyzicky na prodejně měly tyto výrobky jen ty největší a „nejbohatší“ prodejny, ostatní prodej řešily stejně jako v případě Meopty, tedy objednáním z katalogu. Ve 40 % prodejen měly zastoupení také značky Tasco, Hakko, Bushnell a Docter. Přímý konkurent Meopty v poměru ceny a kvality výrobků, značka Schmidt & Bender, byla nabízena ve 30 % maloobchodů stejně jako značka Nikko & Stirling. Pouze v 10 % prodejen pak byly k dostání značky Nikon, Odeon a také levné značky puškohledů dovážené z Asie.

V Olomouckém kraji neměla značka Fomei tak silné zastoupení jako v kraji Zlínském, nabízelo ji zde 67 % prodejen. Značky Carl Zeiss a Swarovski prodávalo 67, resp. 56 % všech navštívených maloobchodníků. Tasco a Bushnell byly k dostání v přibližně stejném procentu prodejen jako v kraji Zlínském (44 %), následovaly značky Schmidt & Bender, Nikon a Docter v 33 % prodejen. Oproti Zlínskému kraji byla značka Hakko k dostání pouze v 22 % prodejen, stejně jako značka Nikko & Stirling. Méně známé značky Buriss, Konus nebo Odeon byly nabízeny pouze v 11 % prodejen v kraji.

Závažným nedostatkem, který se projevil jak ve Zlínském tak v Olomouckém kraji, je naprostá absence POS materiálů upozorňujících na prodej výrobků Meopty v navštívených obchodech. Ve Zlínském kraji měla reklamní poutače pouze jedna prodejna a to navíc pouze ve formě malé samolepky, která je snadno přehlédnutelná. Situace v Olomouckém kraji byla obdobná.

Interiér prodejen v obou krajích dopadl v porovnání s výlohami o poznání lépe. Reklamní poutače na výrobky Meopta mělo ve Zlínském kraji v interiéru 40 % prodejen, v Olomouckém kraji 44 % prodejen. Pokud zákazník chtěl získat v prodejně tištěnou informaci o výrobcích Meopty, ve většině případů neuspěl. Katalogy byly k dostání pouze v jedné prodejně ve Zlínském kraji i Olomouckém kraji.

Všichni prodejci ve Zlínském kraji se shodly, že výhodou výrobků Meopty, je celková kvalita. 70 % prodejců ocenilo, že se jedná o český výrobek a 60 % chválilo kvalitu optiky. Záruční dobu výrobků, která je 10 let, mezi výhodami uvedla polovina všech prodejců ve Zlínském kraji. Výhodu uváděné mezi prodejci v Olomouckém kraji byly obdobné.

Nejzávažnějším nevýhodou, kterou uváděli prodejci ve Zlínském kraji, by nedostatek výrobků na českém trhu. Tento problém zmínilo plných 50 % prodejců ve Zlínském kraji a 67 % v kraji Olomouckém. Z těchto výsledků lze usuzovat, že prodejci stále vnímají dostupnost výrobků jako velký problém a jako argument pro jejich nedostatek používají exportní zaměření firmy. Nevýhodu v ceně výrobků vidělo 40 % maloobchodníků ve Zlínském a 33 % v Olomouckém kraji. Uvádění této nevýhody bylo však silně ovlivněno cenou konkurenčních značek nabízených v obchodě.

## 7.6 Mystery coaching

Kromě hodnocení úrovně prodejního procesu sportovní optiky je cílem projektu také pomoci řešit příčiny nedostupnosti výrobků Meopty pro koncové zákazníky. Jelikož výzkum probíhal v síti maloobchodních prodejen, které nejsou ve vlastnictví společnosti Meopta a ta tudíž nemůže nijak ovlivnit průběh a úroveň samotného prodejního procesu, budou se navrhovaná opatření týkat především zlepšení vzájemných vztahů a informovanosti mezi výrobcem a maloobchodníkem. Současně musí dojít k posílení motivace maloobchodníků, aby nabízeli a prodávali výrobky Meopty. Zlepšení těchto faktorů bude totiž určující pro

kvalitu informací poskytovaných koncovým zákazníkům, pro jejich spokojenost a pro dostupnost výrobků Meopty v maloobchodní síti.

### **Návrhy pro zlepšení vztahů s maloobchodníky**

- Nespoléhat se na předávání informací o novinkách a změnách prostřednictvím distributorů. Zavést pravidelné informování maloobchodníků, kteří o tento způsob komunikace projeví zájem, prostřednictvím hromadných e-mailů.
- Možnost zasílání informativních e-mailů nabídnout v rámci pravidelného dotazníkového šetření, které se uskutečňuje souběžně s mystery shoppingem. Tímto způsobem komunikace dojde k podstatnému zrychlení toku informací od výrobce k maloobchodníkovi a zefektivnění celého procesu.
- Umožnit maloobchodním prodejcům zpětnou vazbu v podobě speciálně určené telefonní linky nebo e-mailové adresy, kde budou zodpovězeny dotazy, příp. řešeny problémy.
- V rámci podpory prodeje vytvořit pravidelné pobídkové akce pro maloobchodníky, např. slevy při pravidelném podávání objednávek nebo při objednání většího množství výrobků.
- Zavedení pobídkových akcí bude mít na maloobchodníky i výrazný motivační účinek, jelikož při uplatnění slevy dojde ke zvýšení marže maloobchodníků a ti budou zákazníkům při prodeji raději nabízet výrobky Meopty.
- Při mimořádném prodloužení dodací doby výrobků ze strany společnosti Meopta poskytnout maloobchodníkům jako kompenzaci slevu na další objednávku.
- Distributorské společnosti mají možnost kdykoliv požádat o reklamní katalogy společnosti a ty pak dále distribuovat jednotlivým maloobchodníkům. Avšak evidentně tak nečiní v dostatečné míře, proto navrhuji pravidelné rozesílání katalogů maloobchodníkům přes distributorské společnosti současně s objednávkami zboží.
- Motivovat maloobchodníky k celoročnímu umístování POS materiálů Meopty do výlohy prodejny, např. prostřednictvím slev na vybrané výrobky.
- Pořádání pravidelných školení na výrobky firmy Meopta při vyjádření zájmu ze strany maloobchodníků.

## 7.7 Přínosy a omezení projektu hodnocení procesu prodeje metodou mystery shopping

### 7.7.1 Přínosy projektu

- Mystery shopping je uznávanou výzkumnou metodou, která přináší odpovědi společnosti Meopta na otázky o způsobu prodeje a prezentace výrobků v maloobchodní síti prodejen.
- Mystery shopping uskutečněný renomovanou výzkumnou agenturou zaručuje profesionální zpracování výzkumu a jeho vyhodnocení.
- Realizace mystery shoppingu je podložena a řízena etickými normami a metodickými standardy sdružení SIMAR a ESOMAR a rovněž respektuje platnou legislativu týkající se ochrany dat.
- Mystery shopping představuje osobní formu komunikace mezi tazatelem a prodejcem.
- Mystery shopping kombinuje techniky pozorování a dotazování ke zjištění požadovaných údajů.
- Mystery shopping představuje rychlý zdroj informací nutných k uskutečnění změn v podnikových procesech.
- Mystery shopping hodnotí chování a jednání prodejců při kontaktu se zákazníkem, délku čekání na obsluhu, exteriér a interiér prodejny, upravenost výlohy a použití reklamní poutačů a ostatních propagačních předmětů.
- Metoda hodnocení prodejního procesu pomocí mystery shoppingu je jednoduchá na provedení, zjištěné údaje se zapisují do předem připraveného kontrolního listu, který poskytuje okamžitou informaci o úrovni prodejního procesu v dané prodejně.
- Mystery shopping podává informace o kvalitě prodejní prezentace výrobků firmy Meopta a o názoru prodejců na toto zboží.
- Mystery shopping přináší informace o průběhu prodejního procesu, což v konečném důsledku pomůže společnosti Meopta zvýšit spokojenost svých koncových zákazníků.

- Mystery shopping okamžitě vyhodnotí dostupnost výrobků Meopty v dané prodejně a zjistí případné problémy.
- Technika mystery shopping pomůže zjistit údaje o dostupnosti konkurenčních výrobků v maloobchodní síti a o preferencích prodejce při prodeji.
- Mystery shopping přináší podklady pro zkvalitnění současného prodejního procesu, pro zlepšení vzájemných vztahů mezi Meoptou a maloobchodníky.
- Opakováním mystery shoppingu v pravidelných intervalech lze zjistit dopad provedených změn v podnikových procesech a v samotném prodejním procesu.

### 7.7.2 Omezení projektu

- Značná finanční zátěž rozpočtu firmy v případě realizace mystery shoppingu specializovanou marketingovou agenturou.
- Příprava a realizace projektu hodnocení procesu prodeje je poměrně časově náročná.
- Možnost subjektivního ovlivnění výsledků mystery shoppingu. Jelikož některá kritéria kontrolního listu jsou založena na individuálním hodnocení fiktivního zákazníka, může dojít k zkreslení výsledků výzkumu vlivem preferencí tazatele.
- Mystery shopping je nutné v pravidelných intervalech opakovat, aby mohla být zjištěna efektivita a úspěšnost provedených opatření ke zlepšení hodnocení prodejního procesu.
- Nutnost zajistit, aby všechny prodejny zahrnuté do mystery shoppingu navštívil jeden mystery shopper z důvodu zachování maximální objektivity.
- Jelikož mystery shopping probíhá v maloobchodní síti prodejen, které nejsou ve vlastnictví společnosti Meopta, je nemožné pořizovat audio či video nahrávky kontrolních návštěv se souhlasem asistenta prodeje, protože by došlo ke znehodnocení samotné podstaty mystery shoppingu.

I přes existující omezení projektu hodnocení procesu prodeje, je výzkum metodou mystery shopping pro firmu Meopta cenným zdrojem informací pro rozhodování v mnoha oblastech. Mystery shopping může přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků s průběhem pro-

dejního procesu sportovní optiky v maloobchodech tím, že pomůže zlepšit a upevnit vzájemné vztahy a informovanost mezi výrobcem a maloobchodníkem.

## 7.8 Časová analýza

Projekt hodnocení procesu prodeje sportovní optiky metodou mystery shopping se skládá z jednotlivých činností, která mají pevně stanovenou dobu trvání. Cílem časové analýzy je nalezení tzv. kritické cesty, tedy nejkratší doby pro realizaci projektu. Ke zpracování analýzy využijí deterministickou metodu CPM (Critical Path Method – metoda kritické cesty). Popis jednotlivých činností s uvedením délky jejich trvání ve dnech je uveden v tabulce (Tab. 6). Výsledné tabulky a síťový graf jsou zpracovány pomocí programu WinQSB.

Tab. 6. Popis činností časové analýzy

Činnosti	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předchozí činnosti
A	Požadavek zajištění mystery shoppingu v daném kraji	1	-
B	Stanovení možných témat mystery shoppingu	2	A
C	Specifikace požadavku na mystery shopping	1	B
D	Výběr tématu mystery shoppingu	1	C
E	Výběr prodejen pro uskutečnění mystery shoppingu	6	D
F	Zpracování zadání mystery shoppingu	2	D
G	Schválení zadání mystery shoppingu	1	F
H	Předání zadání mystery shoppingu výzkumné agentuře	1	G
I	Příprava kontrolního listu	4	H
J	Sestavení plánu cesty	2	E
K	Předání kontrolního listu a plánu cesty Meoptě	1	I, J
L	Zohlednění připomínek ke kontrolnímu listu a plánu cesty	3	K
M	Schválení kontrolního listu a plánu cesty Meoptou	1	L
N	Vyškolení mystery shoppera	3	M
O	Uskutečnění mystery shoppingu	14	E, N
P	Přezkoumání správnosti vyplnění kontrolních listů	2	O
Q	Vyhodnocení výsledků mystery shoppingu	8	P
R	Sestavení závěrečné zprávy a její prezentace	5	Q



Tabulka pro výpočet řešení v programu WinQSB.

Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	2
3	C	B	1
4	D	C	1
5	E	D	6
6	F	D	2
7	G	F	1
8	H	G	1
9	I	H	4
10	J	E	2
11	K	I,J	1
12	L	K	3
13	M	L	1
14	N	M	3
15	O	E,N	14
16	P	O	2
17	Q	P	8
18	R	Q	5

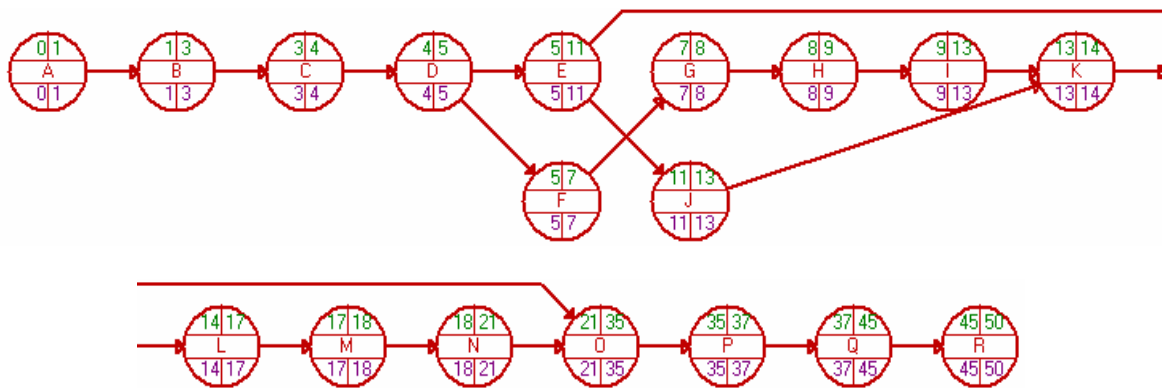
Obr. 13. Tabulka činností vytvořená programem WinQSB

04-15-2008 17:45:54	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	Yes	2	1	3	1	3	0
3	C	Yes	1	3	4	3	4	0
4	D	Yes	1	4	5	4	5	0
5	E	Yes	6	5	11	5	11	0
6	F	Yes	2	5	7	5	7	0
7	G	Yes	1	7	8	7	8	0
8	H	Yes	1	8	9	8	9	0
9	I	Yes	4	9	13	9	13	0
10	J	Yes	2	11	13	11	13	0
11	K	Yes	1	13	14	13	14	0
12	L	Yes	3	14	17	14	17	0
13	M	Yes	1	17	18	17	18	0
14	N	Yes	3	18	21	18	21	0
15	O	Yes	14	21	35	21	35	0
16	P	Yes	2	35	37	35	37	0
17	Q	Yes	8	37	45	37	45	0
18	R	Yes	5	45	50	45	50	0
	Project Completion Time		=	50	days			
	Number of Critical Path(s)		=	3				

Obr. 14. Tabulka výsledného časového řešení projektu z programu WinQSB

04-15-2008	Critical Path 1	Critical Path 2	Critical Path 3
1	A	A	A
2	B	B	B
3	C	C	C
4	D	D	D
5	E	E	F
6	J	O	G
7	K	P	H
8	L	Q	I
9	M	R	K
10	N		L
11	O		M
12	P		N
13	Q		O
14	R		P
15			Q
16			R
<b>Completion Time</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

Obr. 15. Kritické cesty projektu



Obr. 16. Síťový graf

Projekt hodnocení procesu prodeje sportovní optiky jsem rozdělila celkem do 18 činností. Celková doba nutná k realizaci projektu je 50 dní. Všechny činnosti nutné k realizaci projektu jsou kritické, tudíž se žádná z nich nesmí zpozdít, jinak by došlo k zpoždění celého projektu. Časová analýza prokázala existenci 3 kritických cest (viz obrázek Obr. 15). Činnosti, které leží na kritické cestě, mají celkovou časovou rezervu rovnu nule.

## 7.9 Nákladová analýza

Analýza nákladů zohledňuje celkové náklady vzniklé ve spojení s projektem hodnocení procesu prodeje sportovní optiky metodou mystery shopping. Výzkum se uskutečnil v celkem 19 prodejnách ve Zlínském a Olomouckém kraji. Projekt mystery shoppingu bylo možno vykonat vlastními silami nebo ve spolupráci s výzkumnou agenturou.

Společnost Meopta – optika, s. r. o. zvolila první možnost, tedy zpracování projektu ve vlastní režii a vlastními zaměstnanci. Vedoucím projektu z organizace zadavatele výzkumu byl manažer prodeje společnosti Meopta, který byl zodpovědný za koordinaci a dozor nad provedením mystery shoppingu. Mým úkolem bylo vypracování, realizace a vyhodnocení celého projektu mystery shoppingu, tedy činnosti, které běžně vykonává externí výzkumná agentura. V první části analýzy proto shrnuji náklady vzniklé diplomantovi v souvislosti s vypracováním a uskutečněním projektu. Druhá část nákladové analýzy přibližuje strukturu nákladů výzkumné agentury na realizaci mystery shoppingu a výslednou cenu výzkumu.

### 7.9.1 Náklady diplomanta spojené s realizací projektu

Explicitní náklady představují skutečnou částku vydanou diplomantem v souvislosti s realizací projektu. Do této sumy patří náklady na cestovné mystery shoppera, protože výzkum probíhal v různých místech Zlínského a Olomouckého kraje. K dopravě byly využito hromadných dopravních prostředků (vlak, autobus) a celková částka doložená jízdními doklady představovala 1152 Kč. Další nákladovou položkou bylo stravné, které bylo určeno v závislosti na počtu dní samotné realizace výzkumu a počtu hodin strávených touto činností. Jelikož tato doba nepřesáhla 12 hodin denně, připadlo fiktivnímu zákazníkovi stravné 58 Kč na den, což ve výsledku představovalo 348 Kč. Poslední nákladovou položkou byly náklady na tisk kontrolních listů a dalších doprovodných materiálů, které byly vyčísleny na 110 Kč. Celkové explicitní náklady spojené s realizací projektu pro diplomanta dosáhly částky 1610 Kč.

Tab. 7. Náklady projektu pro diplomanta

Explicitní náklady		Implicitní náklady	
Nákladové položky	Kč	Nákladové položky	Kč
Cestovné (vlak, bus)	1152	Ušlá mzda	16 000
Stravné (6 dnů)	348		
Tisk podkladů	110		
<b>Celkem</b>	<b>1610 Kč</b>	<b>Celkem</b>	<b>16 000 Kč</b>
<b>Celkové náklady realizace projektu: 17 610 Kč</b>			

Při vyčíslování nákladů spojených s uskutečněním projektu je vhodné do celkových nákladů zohlednit také náklady implicitní, tedy náklady obětované příležitosti. Tyto náklady byly stanoveny dle výsledku časové analýzy, ze které vyplynulo, že k realizaci projektu je nutná doba 50 dní. Náklady obětované příležitosti se v tomto případě tedy rovnaly době 50 dní strávených v zaměstnání s částečným úvazkem, které bych jako studentka mohla absolvovat. Plat byl stanoven na průměrných 80 Kč/hod.

Při současném zohlednění jak explicitních tak implicitních nákladů se celková částka za realizaci projektu pro diplomanta vyšplhala na 17 610 Kč.

### 7.9.2 Náklady marketingové agentury na realizaci mystery shoppingu

V případě realizace mystery shoppingu marketingovou agenturou vstupuje do tvorby ceny řada důležitých faktorů, které jsou určující pro konečnou částku, kterou zadavatel výzkumu zaplatí marketingové agentuře. Jednak se jedná například o celkový počet navštívených prodejen, délku samotného projektu, ale také o četnost návštěv nebo počet mystery shopperů. Ceny za služby marketingových agentur se obecně skládají z ceny za režie, know-how, odměny všech členů týmu a profitu agentury.

Cenu za režie a profit agentury tvoří:

- Náklady na přípravu smlouvy o provedení mystery shoppingu.
- Náklady na oslovení a výběr vhodných kandidátů na mystery shoppery.
- Náklady na školení a trénink mystery shoppera.
- Náklady na technické zajištění projektu.

- Náklady na tisk a přípravu podkladů (kontrolní listy, pokyny pro mystery shoppery, doprovodné materiály, příprava závěrečné zprávy včetně tabulek a grafů).
- Náklady na cestovné a stravné mystery shoppera.
- Náklady spojené s vyhodnocením a analýzou získaných údajů.
- Náklady na prezentaci výsledků mystery shoppingu.
- Zisk marketingové agentury.

Cenu za odměnu členům týmu tvoří:

- Náklady na odměnu mystery shoppera.
- Náklady na odměnu ostatním členům týmu, kteří se podílejí na přípravě, realizaci a vyhodnocení mystery shoppingu.

Cenu za know-how agentury tvoří:

- Náklady spojené s přípravou kontrolního listu.
- Know-how agentury (znalost procesu výzkumu metodou mystery shopping a její provedení).

### **Cena mystery shoppingu pro společnost Meopta – optika, s. r. o.**

Cena za provedení jednoho kola mystery shoppingu marketingovou agenturou na všech 19 prodejnách ve Zlínském a Olomouckém kraji se pohybuje od 30 000 Kč do 70 000 Kč, přičemž nejnižší možná cena nezahrnuje náklady samotné prezentace výzkumu, které se pohybují okolo 5 000 Kč.

V případě zájmu o dlouhodobější spolupráci nabízí většina marketingových agentur slevy až do výše 15 % z navrhované smluvní ceny. Při nastínění poptávky po dlouhodobé spolupráci v termínu červen až prosinec 2008 (7 kontrolních návštěv každé prodejny) přišla s konkrétní nabídkou agentura KMG Czech Republic, s. r. o., které konečnou cenu mystery shoppingu pro společnost Meopta – optika, s. r. o. stanovila na 117 000 Kč bez DPH.

### **7.9.3 Rozpočet mystery shoppingu**

Aby bylo možné zjistit a vyhodnotit dopad opatření provedených ke zlepšení prodejního procesu sportovní optiky, je nutné provádět výzkum metodou mystery shopping dlouhodo-

bě. Z toho důvodu navrhuji provádění pravidelných kontrolních návštěv jednou měsíčně na všech 19 prodejnách ve Zlínském a Olomouckém kraji v termínu červen až prosinec 2008. V průběhu roku 2009 pak navrhuji uskutečnění kontrolního kola mystery shoppingu každého čtvrt roku, tedy další 4 kola mystery shoppingu, která vyhodnotí úroveň prodejního procesu na zmiňovaných prodejnách a odhalí případné další nedostatky. Celkově by se tedy uskutečnilo 11 kol mystery shoppingu. V tabulce (Tab. 8) jsou uvedeny minimální a maximální náklady v případě uskutečnění mystery shoppingu marketingovou agenturou. Výsledné ceny nezohledňují případné slevy poskytované agenturami při dlouhodobé spolupráci. Je nutné brát také v úvahu, že výsledné náklady realizace mystery shoppingu se odvíjejí od specifikace zadání zadavatelem výzkumu, tudíž uvedené náklady jsou pouze orientační a konečná cena se může lišit.

Tab. 8. Rozpočet mystery shoppingu

Plánovaná kola kontrolních návštěv (19 prodejů)	Minimální náklady (v Kč)	Maximální náklady (v Kč)
Červen	30 000	70 000
Červenec	30 000	70 000
Srpen	30 000	70 000
Září	30 000	70 000
Říjen	30 000	70 000
Listopad	30 000	70 000
Prosinec	30 000	70 000
1. čtvrtletí 2009	30 000	70 000
2. čtvrtletí 2009	30 000	70 000
3. čtvrtletí 2009	30 000	70 000
4. čtvrtletí 2009	30 000	70 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>330 000</b>	<b>770 000</b>

## 7.10 Riziková analýza

Analýza rizika se zabývá všemi možnými riziky ohrožujícími realizaci projektu a možnostmi jejich eliminace. K určení míry rizika je použita matice P – D, která zohledňuje pravděpodobnost vzniku rizika a stupeň dopadu, tedy to jak dané riziko ovlivní celkový

projekt mystery shoppingu. V závislosti na těchto faktorech jsou rizika výsledně rozříděna do rizikových skupin A, B nebo C. Skupina A označuje vysokou míru rizika, B představuje střední úroveň rizika a skupina C zahrnuje nejnižší riziko. Zvýšenou pozornost je nutné věnovat skupinám A a B a vhodnými protipatřeními tyto rizika minimalizovat. Pro úplnost uvádím i protipatření k rizikům skupiny C.

Tab. 9. Riziková analýza

Druhy rizika	Stupeň dopadu			Pravděpodobnost vzniku			Stupeň rizika	Riziková skupina
	Nízký 0,1	Střední 0,4	Vysoký 0,7	Nízká 0,3	Střední 0,5	Vysoká 0,7		
Časové zpoždění realizace projektu			x	x			0,21	B
Nedostatek financí			x			x	0,49	A
Změna personálního zajištění projektu		x		x			0,12	B
Nesprávná rozhodnutí na základě MS			x		x		0,35	A
Nesprávný obsah kontrolního listu			x	x			0,21	B
Chybné vyhodnocení získaných údajů			x	x			0,21	B
Chybný sběr informací			x	x			0,21	B
Identifikace mystery shoppera	x			x			0,03	C
Zjištění neúplných informací		x			x		0,20	B
Chybný záznam do kontrolního listu			x	x			0,21	B
Zneužití dat	x			x			0,03	C

Vysvětlivky: (0,28 - 0,49) = sk. A, vysoké riziko; (0,12 - 0,21) = sk. B, střední riziko; (0 - 0,07) = sk. C, nízké riziko

## 7.10.1 Opatření vedoucí k eliminaci rizika

### 7.10.1.1 Riziková skupina A

Stupeň rizika: vysoký

*Nedostatek financí pro mystery shopping uskutečněný výzkumnou agenturou*

- Vyčlenění mimořádných finančních prostředků na mystery shopping z rozpočtu na marketingovou komunikaci.
- Provedení mystery shoppingu vlastními, řádně proškolenými zaměstnanci.
- Spolupráce s vysokými školami, provedení výzkumu v rámci diplomové nebo bakalářské práce.

*Nesprávná rozhodnutí na základě provedení mystery shoppingu*

- Určení pracovníka odpovědného za vedení a koordinaci mystery shoppingu.
- Za prezentaci zjištěných výsledků vedení společnosti odpovídá vedoucí projektu mystery shoppingu v organizaci zadavatele výzkumu.
- Zajištění zpětné vazby k ověření správnosti učiněných rozhodnutí.

#### **7.10.1.2 Riziková skupina B**

Stupeň rizika: střední

##### *Časové zpoždění realizace projektu*

- Sestavení časového plánu mystery shoppingu pomocí časové analýzy.
- Kontrola dodržování termínů a plnění kritických činností projektu.
- Stanovení časové rezervy pro případ mimořádných událostí.
- Stanovení finančních sankcí v případě nedodržení termínu realizace projektu.

##### *Změna personálního zajištění projektu*

- Smluvní ošetření podmínek provedení mystery shoppingu ze strany vykonavatele i zadavatele výzkumu.
- Výběr více vhodných kandidátů na pozici mystery shoppera.
- Podávání pravidelných reportů jak vedoucímu projektu, tak i jeho nadřízenému v rámci organizace zadavatele.

##### *Nesprávný obsah kontrolního listu*

- Dle tématu mystery shoppingu přesně stanovit hodnotící kritéria kontrolního listu.
- Tvorba a kontrola kontrolního listu odpovědnými pracovníky, schválení vedoucím projektu mystery shoppingu v organizaci zadavatele.
- Jednoznačné formulace kritérií kontrolního listu a přiřazení bodů dle jejich důležitosti.
- Jednoduchost a přehlednost kontrolního listu.

##### *Chybné vyhodnocení získaných údajů*

- Kontrola správnosti a úplnosti vyplnění kontrolního listu.



- Bodové ohodnocení kontrolního listu odpovědným pracovníkem.
- Zařazení všech vyplněných kontrolních listů do evidence.

#### *Chybný sběr informací*

- Sběr informací dle předem stanoveného scénáře mystery shoppingu.
- Sběr informací v předem určených prodejnách dle plánu cesty.
- Sběr informací podle kritérií kontrolního listu.

#### *Zjištění neúplných informací*

- Použití dalšího fiktivního zákazníka jako doprovodu mystery shoppera.
- Použití další výzkumné techniky v návaznosti na mystery shopping, např. dotazování.

#### *Chybný záznam do kontrolního listu*

- Důkladné proškolení mystery shoppera v otázce vyplňování kontrolního listu.
- Použití zvukového záznamu mystery shoppingu za podmínky písemného souhlasu asistenta prodeje.
- Použití pomocného fiktivního zákazníka, který bude přítomen v prodejně během mystery shoppingu a pomůže s vyplňováním kontrolního listu.
- Kontrola správnosti vyplnění kontrolního listu.

### **7.10.1.3 Riziková skupina C**

Stupeň rizika: nízký

#### *Identifikace mystery shoppera*

- Výběr vhodného fiktivního zákazníka dle tématu a scénáře mystery shoppingu.
- Schválení výběru mystery shoppera zadavatelem výzkumu.
- Použití pomocného fiktivního zákazníka k prokázání větší důvěryhodnosti během mystery shoppingu.
- Důkladné vyškolení mystery shoppera a seznámení se scénářem mystery shoppingu.

#### *Zneužití dat*

- Smluvní ošetření podmínek vykonání mystery shoppingu a nakládání se zjištěnými daty.
- Archivace všech dokumentů vztahujících se k provedenému mystery shoppingu.
- Předání všechny archivovaných dokumentů společnosti Meopta – optika, s. r. o.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem diplomové práce byla analýza současného stavu hodnocení prodejního procesu ve firmě Meopta – optika, s. r. o. a následné vypracování projektu hodnocení procesu prodeje sportovní optiky pomocí metody mystery shopping.

Firma Meopta – optika, s. r. o. působí na českém trhu již od roku 1933 a za celých 75 let své existence si vydobyla přední místo mezi výrobci opticko-mechanických přístrojů. Na českém trhu je známá především díky výrobě špičkové sportovní optiky za přijatelnou cenu. Kromě výroby pro zákaznické účely se firma věnuje také vývoji a výrobě přístrojů pro vojenské, průmyslové a komerční využití.

Podnětem k vytvoření projektu hodnocení procesu prodeje sportovní optiky pomocí metody mystery shopping bylo zjištění, že v české maloobchodní síti dochází k nedostupnosti výrobků sportovní optiky pro koncového zákazníka. Jelikož firma Meopta již dříve provedla dotazníkové šetření podpořené výzkumem metodou mystery shopping v šesti krajích České republiky, navázala jsem tedy mystery shoppingem v 19 prodejnách ve Zlínském a Olomouckém kraji.

Veškeré teoretické poznatky týkající se tématu jsou shrnuty v první části této práce, která je zaměřena na popis prodejního procesu, jeho průběhu a osobních prodejních dovedností úspěšného prodejce. Dále se zaměřuje na marketingový výzkum a především pak na metodu mystery shopping, její uplatnění v praxi a přínosy pro zkvalitnění prodejního procesu.

V praktické části jsou převedeny získané poznatky do řešení konkrétního úkolu v praxi. Tato část práce je zaměřena na analýzu dosavadního vývoje společnosti Meopta na českém trhu se sportovní optikou a také na popis a analýzu současného stavu hodnocení prodejního procesu ve firmě. Provedené analýzy prokázaly nedostatky v současném hodnocení procesu prodeje metodou mystery shopping a nutnost jejich odstranění v rámci tohoto projektu.

V poslední části práce popisují kritéria prodejního procesu sportovní optiky, která lze hodnotit za pomoci metody mystery shopping. V projektu hodnocení prodejního procesu se detailně věnují jednotlivým fázím nutným k úspěšné realizaci mystery shoppingu. Důležitou součástí mystery shoppingu bylo vypracování kontrolního listu, který na základě zvolených kritérií hodnotí kvalitu prodejního procesu. Nedostatky procesu hodnocení prodeje, které byly zjištěny v analytické části práce, byly odstraněny a k vyhodnocení prodejního procesu byl použit odlišný způsob, než jaký používala společnost v minulých letech. Kont-

rolní list byl podroben pilotážnímu testu funkčnosti a správnosti jeho sestavení ve vybrané prodejně s loveckými potřebami. Po vykonání všech kontrolních návštěv v celkem 19 prodejnách ve Zlínském a Olomouckém kraji, byly veškeré výsledky mystery shoppingu shrnuty a formou návrhů a opatření aplikovány do hodnocení a zlepšování prodejních procesů ve firmě Meopta – optika, s. r. o. Celý projekt byl výsledně podložen časovou, nákladovou a rizikovou analýzou.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

- [1] BOUČKOVÁ, J. a kol. *Marketing*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 432 s. ISBN 80-7179-577-1.
- [2] FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum : Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 160 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [3] HAGUE, P. *Průzkum trhu*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. 234 s. ISBN 80-7226-917-8.
- [4] JOBBER, D., LANCASTER, G. *Management prodeje*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. 431 s. ISBN 80-7226-533-4.
- [5] KOTLER, P., ARMSTRONG, G. *Marketing*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.
- [6] KOTLER, P., KELLER, K. L. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 792 s. ISBN 978-80-247-1359-5.
- [7] KOZÁK, V., STAŇKOVÁ, P. *Marketing I*. 2. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, 2005. 127 s. ISBN 80-7318-326-9.
- [8] KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 280 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [9] KURTZ, D. L., BOONE, L. E. *Principles of Marketing : Twelfth Edition*. Ohio: Thomson/South – Western, 2006. 656 s. ISBN 0-324-32379-4.

### Internetové zdroje

- [10] *Český statistický úřad* [online]. 2008 [cit. 2008-03-22]. Dostupný z WWW:<<http://www.czso.cz/csu/2007edicniplan.nsf/p/2201-07>>.
- [11] *Český statistický úřad* [online]. 2008 [cit. 2008-03-25]. Dostupný z WWW:<<http://dw.czso.cz/pls/stazo/stazo.stazo>>.
- [12] *ECONOMIA a. s.* [online]. c1996-2008 [cit. 2008-02-17]. Dostupný z WWW:<[http://mam.ihned.cz/3-1005313-mystery+shopping-100000\\_detail-17](http://mam.ihned.cz/3-1005313-mystery+shopping-100000_detail-17)>.

- [13] *Image Lab, s. r. o.* [online]. 2008 [cit. 2008-02-17]. Dostupný z WWW:<<http://www.imagelab.cz/fileadmin/Imagelab/foto/MysteryCoachingclanekMR.pdf>>.
- [14] *Meopta – optika, s. r. o.* [online]. 2008 [cit. 2008-03-20]. Dostupný z WWW:<<http://www.meopta.com/>>.
- [15] *Ministerstvo spravedlnosti ČR* [online]. 2008 [cit. 2008-03-05]. Dostupný z WWW:<<http://www.justice.cz/xqw/xervlet/insl/index>>.
- [16] *Mystery Shopping REPORT* [online]. c2003-2005 [cit. 2008-02-12]. Dostupný z WWW:<<http://www.mysteryshopping.cz/>>.
- [17] *Prerovsko.eu* [online]. c1997-2008 [cit. 2008-03-10]. Dostupný z WWW:<<http://zpravodajstvi.prerovsko.eu/view.php?uname=Spolecnosti-Meopta-optika-loni-vzrostly-trzby-na-1-45-mld-Kc-4281>>.
- [18] *SIMAR, sdružení agentur pro výzkum trhu a veřejného mínění* [online]. 2003 [cit. 2008-02-10]. Dostupný z WWW:<<http://www.simar.cz/default.php>>.

### **Speciální zdroje**

- [19] Interní materiály společnosti Meopta – optika, s. r. o.

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

CPM	Critical Path Method – metoda kritické cesty
ČMMJ	Českomoravská myslivecká jednota
SA	Shop assistant – asistent prodeje

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Fáze osobního prodeje dle Jobbera a Lancastera [4] .....	16
Obr. 2. Proces marketingového výzkumu dle Kozla [8].....	20
Obr. 3. Metody primárního výzkumu dle Kozla [8] .....	21
Obr. 4. Schéma mystery coachingu dle Image Lab [13] .....	27
Obr. 5. Celkové tržby za produkty v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč) .....	37
Obr. 6. Celkové tržby za sportovní optiku v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč) .....	37
Obr. 7. Tržby za sportovní optiku v ČR v letech 2005 – 2007 (v tis. Kč).....	38
Obr. 8. Podíl jednotlivých skupin výrobků na obratu společnosti za rok 2007 .....	39
Obr. 9. Podíl jednotlivých výrobků na celkovém obratu sportovní optiky za rok 2007 .....	39
Obr. 10. Rozložení prodeje sportovní optiky podle teritorií.....	40
Obr. 11. Prodej puškohledů Meopta na českém trhu v letech 1999 – 2007 [11].....	42
Obr. 12. Vývoj podílu Meopty na trhu s puškohledy v ČR [19].....	43
Obr. 13. Tabulka činností vytvořená programem WinQSB.....	97
Obr. 14. Tabulka výsledného časového řešení projektu z programu WinQSB .....	97
Obr. 15. Kritické cesty projektu.....	98
Obr. 16. Síťový graf.....	98
Obr. 17. Vývoj počtu zaměstnanců Meopty v letech 2003-2006 [14] .....	116
Obr. 18. Puškový dalekohled řady Artemis .....	117
Obr. 19. Puškový dalekohled řady Artemis 2000 model 3-12x5.....	118
Obr. 20. Spektiv – model Meostar S1-75 APO šikmý.....	119
Obr. 21. Binokulár Meostar B1 8x56.....	120
Obr. 22. Binokulár Meopta .....	121



**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Matematický model SWOT analýzy.....	48
Tab. 2. SWOT analýza hodnocení prodejního procesu ve firmě Meopta.....	58
Tab. 3. Kontrolní list.....	71
Tab. 4. Výsledky mystery shoppingu ve Zlínském kraji.....	82
Tab. 5. Výsledky mystery shoppingu v Olomouckém kraji.....	89
Tab. 6. Popis činností časové analýzy.....	96
Tab. 7. Náklady projektu pro diplomanta .....	100
Tab. 8. Rozpočet mystery shoppingu.....	102
Tab. 9. Riziková analýza.....	103
Tab. 10. Počet zaměstnanců Meopty v letech 2003-2006 [14].....	116
Tab. 11. Tržby za sportovní optiku v tis. Kč za rok 2005 [19].....	122
Tab. 12. Tržby za sportovní optiku v tis. Kč za rok 2006 [19].....	122
Tab. 13. Tržby za sportovní optiku v tis. Kč za rok 2007 [19].....	122
Tab. 14. Podíl Meopty na trhu puškových dalekohledů v ČR ( v tis. Kč) [11] .....	123
Tab. 15. Pořadí krajů ČR dle počtu členů ČMMJ [19].....	124
Tab. 16. Pořadí krajů ČR dle podílu členů ČMMJ na počtu obyvatel [19] .....	124
Tab. 17. Pořadí krajů ČR dle počtu prodejen [19].....	125
Tab. 18. Pořadí krajů ČR dle časového průběhu výzkumu [19].....	125
Tab. 19. Seznam zkoumaných maloobchodních prodejen.....	127

**SEZNAM PŘÍLOH**

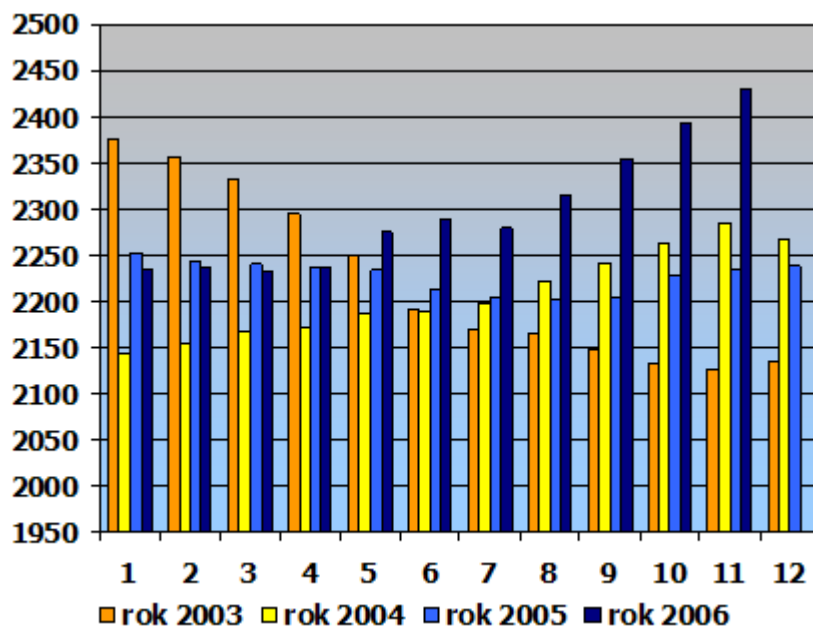
- P I      Předmět podnikání
- P II     Vývoj počtu zaměstnanců Meopty v letech 2003-2006
- P III    Puškové dalekohledy firmy Meopta
- P IV    Spektivy firmy Meopta
- P V     Binokuláry firmy Meopta
- P VI    Tržby v oblasti sportovní optiky
- P VII   Vývoj trhu s puškohledy a tržního podílu společnosti Meopta v ČR
- P VIII Charakteristiky krajů České republiky
- P IX    Seznam zkoumaných maloobchodních prodejen

## **PŘÍLOHA P I: PŘEDMĚT PODNIKÁNÍ**

### **Firma Meopta – optika, s. r. o. podniká v činnostech:**

- Broušení a lapování průmyslové keramika a jiných křehkých materiálů na přesnou rovinnost mimo činnosti uvedené v příloze 1 – 3 živnostenského zákona,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej,
- výroba optických a fotografických zařízení,
- výroba zdravotnických přístrojů a zdravotnických prostředků,
- hodinářství,
- realitní činnost,
- galvanizérství,
- činnost technických poradců v oblasti normalizace,
- ubytovací služby,
- kovoobráběčství, nástrojařství,
- výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd,
- silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní a mezinárodní provozovaná vozidly bez omezení celkové hmotnosti,
- podnikání v oblasti nakládání s nebezpečnými odpady,
- silniční motorová doprava osobní vnitrostátní a mezinárodní příležitostná,
- poskytování technických služeb,
- služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy,
- návrhářská, designéřská a aranžéřská činnost,
- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence,
- zastupování v celním řízení,
- vývoj, výroba, opravy, úpravy, přeprava, nákup, prodej, půjčování, uschovávání, znehodnocování a ničení zbraní. [15]

**PŘÍLOHA P II: VÝVOJ POČTU ZAMĚŠTNANCŮ MEOPTY  
V LETECH 2003-2006**



Obr. 17. Vývoj počtu zaměstnanců Meopty v letech 2003-2006 [14]

Tab. 10. Počet zaměstnanců Meopty v letech 2003-2006 [14]

Rok/měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>2003</b>	237	235	233	229	224	219	217	216	214	213	212	213
<b>2004</b>	214	215	216	217	218	218	219	222	224	226	228	226
<b>2005</b>	225	224	224	223	223	221	220	220	220	222	223	223
<b>2006</b>	223	223	223	223	227	228	228	231	235	239	242	250

## PŘÍLOHA P III: PUŠKOVÉ DALEKOHLEDY FIRMY MEOPTA



*Obr. 18. Puškový dalekohled řady Artemis*



*Obr. 19. Puškový dalekohled řady Artemis 2000 model 3-12x5*

## PŘÍLOHA P IV: SPEKTIVY FIRMY MEOPTA



*Obr. 20. Spektiv – model Meostar S1-75 APO šikmý*

**PŘÍLOHA P V: BINOKULÁRY FIRMY MEOPTA**



*Obr. 21. Binokulár Meostar B1 8x56*





*Obr. 22. Binokulár Meopta*

## PŘÍLOHA P VI: TRŽBY V OBLASTI SPORTOVNÍ OPTIKY

Tab. 11. Tržby za sportovní optiku v tis. Kč za rok 2005 [19]

Produkty	Zákazníci celkem	ČR	EU	Ostatní
Produkty celkem	1 306 599	255 776	668 571	382 252
Sportovní optika	3 132	372	2 242	518
Puškohledy Meopta	131 273	32 672	71 255	27 346
Spektivy Meopta	8 976	1 218	6 948	810
Binokuláry Meopta	29 794	2 826	12 691	14 277
Ostatní - sportovní optika	-335	303	-866	228
<b>Sportovní optika celkem</b>	<b>172 840</b>	<b>37 391</b>	<b>92 270</b>	<b>43 179</b>

Tab. 12. Tržby za sportovní optiku v tis. Kč za rok 2006 [19]

Produkty	Zákazníci celkem	ČR	EU	Ostatní
Produkty celkem	1 295 928	157 576	637 890	500 462
Sportovní optika	966	48	500	418
Puškohledy Meopta	135 575	25 689	75 863	36 023
Spektivy Meopta	9 834	1 060	6 016	2 758
Binokuláry Meopta	47 579	5 691	15 008	26 880
Ostatní - sportovní optika	154	140	-105	119
<b>Sportovní optika celkem</b>	<b>194 108</b>	<b>32 628</b>	<b>97 282</b>	<b>66 198</b>

Tab. 13. Tržby za sportovní optiku v tis. Kč za rok 2007 [19]

Produkty	Zákazníci celkem	ČR	EU	Ostatní
Produkty celkem	1 444 914	268 496	688 206	488 212
Sportovní optika	1 112	166	491	455
Puškohledy Meopta	167 871	34 268	83 220	50 383
Spektivy Meopta	5 137	710	2 918	1 509
Binokuláry Meopta	55 966	4 952	6 176	44 838
Ostatní - sportovní optika	316	26	-96	386
<b>Sportovní optika celkem</b>	<b>230 402</b>	<b>40 122</b>	<b>92 709</b>	<b>97 571</b>

## PŘÍLOHA P VII: VÝVOJ TRHU S PUŠKOHLEDY A TRŽNÍHO PODÍLU SPOLEČNOSTI MEOPTA V ČR

*Tab. 14. Podíl Meopty na trhu puškových dalekohledů v ČR ( v tis. Kč) [11]*

<b>Rok</b>	<b>Prodej Meopta</b>	<b>Prodej Meopta v ČR</b>	<b>Dovoz do ČR</b>	<b>Vývoz z ČR</b>	<b>Spotřeba ČR</b>	<b>Podíl Meopta v ČR</b>
<b>1999</b>	41 776	15 691	31 131	33 172	39 735	<b>39%</b>
<b>2000</b>	59 002	18 589	15 491	53 134	21 359	<b>87%</b>
<b>2001</b>	83 687	30 938	18 609	70 143	32 153	<b>96%</b>
<b>2002</b>	85 708	23 269	19 789	70 429	35 068	<b>66%</b>
<b>2003</b>	101 458	24 999	31 155	84 852	47 761	<b>52%</b>
<b>2004</b>	130 680	28 566	27 293	125 949	32 024	<b>89%</b>
<b>2005</b>	131 273	32 672	30 488	127 231	34 530	<b>95%</b>
<b>2006</b>	135 575	25 689	32 342	118 847	49 070	<b>52%</b>
<b>2007</b>	167 871	34 268	191 273	125 333	233 811	<b>15%</b>

## PŘÍLOHA P VIII: CHARAKTERISTIKY KRAJŮ ČESKÉ REPUBLICKY

Tab. 15. Pořadí krajů ČR dle počtu členů ČMMJ [19]

Kraj	Počet obyvatel	Počet členů ČMMJ	Podíl (v %)	Počet prodejen
Středočeský kraj	1 129 627	13 918	1,23	13
Jihočeský kraj	625 267	11 695	1,87	13
Jihomoravský kraj	1 127 718	10 789	0,96	11
Kraj Vysočina	517 845	8 530	1,65	9
Plzeňský kraj	549 181	8 404	1,53	11
Olomoucký kraj	639 369	6 905	1,08	11
Zlínský kraj	595 010	6 273	1,05	14
Moravskoslezský kraj	1 269 467	5 642	0,44	8
Královéhradecký kraj	554 348	5 524	1,00	14
Ústecký kraj	818 552	5 459	0,67	14
Pardubický kraj	507 000	4 847	0,96	9
Liberecký kraj	428 184	3 447	0,81	6
Kraj Praha	1 169 106	2 874	0,25	22
Karlovarský kraj	303 627	2 303	0,76	5

Tab. 16. Pořadí krajů ČR dle podílu členů ČMMJ na počtu obyvatel [19]

Kraj	Počet obyvatel	Počet členů ČMMJ	Podíl (v %)	Počet prodejen
Jihočeský kraj	625 267	11 695	1,87	13
Kraj Vysočina	517 845	8 530	1,65	9
Plzeňský kraj	549 181	8 404	1,53	11
Středočeský kraj	1 129 627	13 918	1,23	13
Olomoucký kraj	639 369	6 905	1,08	11
Zlínský kraj	595 010	6 273	1,05	14
Královéhradecký kraj	554 348	5 524	1,00	14
Jihomoravský kraj	1 127 718	10 789	0,96	11
Pardubický kraj	507 000	4 847	0,96	9
Liberecký kraj	428 184	3 447	0,81	6
Karlovarský kraj	303 627	2 303	0,76	5
Ústecký kraj	818 552	5 459	0,67	14
Moravskoslezský kraj	1 269 467	5 642	0,44	8
Kraj Praha	1 169 106	2 874	0,25	22

Tab. 17. Pořadí krajů ČR dle počtu prodejen [19]

Kraj	Počet obyvatel	Počet členů ČMJ	Podíl (v %)	Počet prodejen
Kraj Praha	1 169 106	2 874	0,25	22
Zlínský kraj	595 010	6 273	1,05	14
Královéhradecký kraj	554 348	5 524	1,00	14
Ústecký kraj	818 552	5 459	0,67	14
Jihočeský kraj	625 267	11 695	1,87	13
Středočeský kraj	1 129 627	13 918	1,23	13
Plzeňský kraj	549 181	8 404	1,53	11
Olomoucký kraj	639 369	6 905	1,08	11
Jihomoravský kraj	1 127 718	10 789	0,96	11
Kraj Vysočina	517 845	8 530	1,65	9
Pardubický kraj	507 000	4 847	0,96	9
Moravskoslezský kraj	1 269 467	5 642	0,44	8
Liberecký kraj	428 184	3 447	0,81	6
Karlovarský kraj	303 627	2 303	0,76	5

Tab. 18. Pořadí krajů ČR dle časového průběhu výzkumu [19]

Pořadí	Kraj
1.	Praha
2.	Středočeský
3.	Vysočina
4.	Jihomoravský
5.	Jihočeský
6.	Moravskoslezský
7.	Plzeňský
8.	Olomoucký
9.	Zlínský
10.	Královéhradecký
11.	Ústecký
12.	Pardubický
13.	Liberecký
14.	Karlovarský



## PŘÍLOHA P IX: SEZNAM ZKOUMANÝCH MALOOBCHODNÍCH PRODEJEN

Tab. 19. Seznam zkoumaných maloobchodních prodejen

Číslo prodejny	Kraj	Město	Název prodejny	Adresa
1	Zlínský	Uherské Hradiště	Ing. Miroslav Vlachovský	Hradební 141
2	Zlínský	Kunovice	ARMS-CZ, a. s.	U pálenice 296
3	Zlínský	Uherský Brod	Martin Kouba	Na Dlouhých 1209
4	Zlínský	Kroměříž	Miroslav Vejs	Moravská 2815
5	Zlínský	Kroměříž	Bull spol. s r. o.	Hulínská 2322
6	Zlínský	Bystřice pod Hostýnem	ZÁHOŘÍ Rudel, s. r. o.	Přerovská 38
7	Zlínský	Bystřice pod Hostýnem	Pavel Mareček	Kamenec 1116
8	Zlínský	Zlín	EWAX, spol. s r. o.	Třída 3. května 1176
9	Zlínský	Zlín	Pavel Ryšavý	Hluboká 787
10	Zlínský	Vizovice	Les a lov – SLS Klášťov, v. o. s.	Palackého náměstí 373
11	Olomoucký	Přerov	Prodejna Zbraně	Škodova 771/5
12	Olomoucký	Olomouc	Tomáš Macek	Tř. Svornosti 1177/57
13	Olomoucký	Olomouc	Factory Arms Olomouc spol. s r. o.	Slovenská 10
14	Olomoucký	Prostějov	Geso, s. r. o.	Blahoslavova 6
15	Olomoucký	Horka nad Moravou	Jiří Krbeček	Olomoucká 34
16	Olomoucký	Hanušovice	Martin Pospíchal	Pod Lesem 460
17	Olomoucký	Šumperk	Dagmar Štodtová – Agentura S.T.O.	Hlavní třída 282/2a
18	Olomoucký	Šumperk	DeS Plíhal	Temenická 44
19	Olomoucký	Šternberk	Karel Grohman	Hlavní náměstí 94/6

