

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE



PROVOZNĚ EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Obor Management

DISERTAČNÍ PRÁCE

**Využití standardizace při řízení kvality služeb v prodejní
síti**

Autor: Ing. Štěpán Kala, MBA

Školitel: prof. Ing. Jan Hron, DrSc. dr.h.c

Souhrn:

Tato disertační práce se zaměřuje na tvorbu metodiky pro řízení kvality služeb v prodejních sítích a na zkoumání kvality služeb z hlediska kategoriální a kritériální úrovně. Cílem tohoto výzkumného úkolu je formulovat takový metodický postup, na základě kterého lze vytvořit vhodný systém řízení kvality prodejních služeb v malých a středních podnicích. Výzkum se bude věnovat problematice procesů probíhajících při poskytování služeb, tvorbě minimálních standardů kvality poskytovaných služeb postupu hodnocení úrovně služeb a jejich vyhodnocení, a systému zpětné vazby k minimálnímu standardu. Základem této výzkumné práce je komplexní posouzení a hodnocení kvality služeb v distribuční síti vybraného subjektu.

Práce zkoumá charakteristiky prostředí distribučních sítí a snaží se identifikovat, jaké vazby vznikají mezi prodejním místem a zákazníkem. Práce vymezuje koncept kvality služeb, a jak tato kvalita ovlivňuje prodejní místo.

Ve výzkumné části práce je na základě provedeného průzkumu vytvořen standard určený pro řízení kvality služeb a metodika pro hodnocení úrovně kvality služeb. Výstupem výzkumu je hodnocení úrovně prvků kvality služeb před implementací standardu a po implementaci standardu. Výzkum ověřil použitelnost navrženého metodického postupu jako alternativní přístup k řízení kvality služeb v prodejních sítích.

Klíčová slova:

prodejní služby, kvalita služeb, SERVQUAL, minimální standardy, spokojenost zákazníka, Mystery shopping, očekávání zákazníka, Stupnice kvality maloobchodních služeb,

Summary:

This dissertation deals with Services Quality Management methodology creation in the field of distribution networks. It is also focused on examination of quality of service. The examination is based on set criteria and category. The main aim of this research paper is to suggest the methodological model, which can be used for creation of the Quality Management System in sales suitable for small and medium enterprises. The research also refers to processes in service providing, creation of basic Services Quality Standard, procedure of service quality evaluation and feedback to standard. This dissertation is primarily based on assessment and evaluation of service quality in distribution networks of selected subject.

This doctoral thesis investigates the distribution's characteristics and tries to identify, which connections are arising between the sales place and the customer. The dissertation defines the concept of service quality and it also defines how this quality influences the sales place.

The standard for Service Quality Management and the methodology for service quality assessment are designed (on the base of research) in the empirical part of this thesis. The output of the research is the evaluation of service quality elements before and after implementation of designed standard. The empirical study of this dissertation verified the usefulness of suggested methodological procedure as an alternative approach to Service Quality Management in distribution networks.

Key words:

sales services, service quality, SERVQUAL, minimum standards, customer satisfaction, mystery shopping, customer expectations, Retail Service Quality Scale,

OBSAH

1	ÚVOD	10
2	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	12
2.1	SYSTÉMOVÉ POJETÍ PODNIKU	12
2.2	MARKETINGOVÉ POJETÍ PODNIKU	15
2.2.1	Koncepce marketingového řízení.....	16
2.3	MARKETINGOVÝ MIX SLUŽEB.....	16
2.3.1	Produkt.....	17
2.3.2	Cena	22
2.3.3	Propagace.....	22
2.3.4	Místo (distribuce).....	23
2.3.5	Lidé	26
2.3.6	Procesy.....	26
2.3.7	Materiální prostředí.....	27
2.4	KVALITA SLUŽEB	28
2.4.1	Výzkum kvality služeb.....	33
2.4.2	Měření kvality služeb.....	37
2.5	MODELÝ ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB	46
2.5.1	Diferenciační model kvality služeb.....	49
2.5.2	Kvalita maloobchodních služeb	56
2.5.3	Prostředí prodejny	65
3	CÍLE DISERTAČNÍ PRÁCE.....	67
4	METODIKA PRÁCE.....	68
4.1.1	Metody vědeckého zkoumání	68
4.1.2	Výzkum v oblasti managementu	70
4.1.3	Metodika disertační práce	73
4.1.4	Návrh metodického postupu pro řízení a udržování kvality prodejních služeb	75
4.1.5	Charakteristika zkoumaného subjektu	85
5	VÝSLEDKY VÝZKUMU	87
5.1	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU	87
5.1.1	Analýza prodejního procesu prodejních míst.....	87
5.1.2	Vymezení kritérií standardu kvality prodejních služeb.....	92
5.1.3	Formulace jednotlivých kritérií standardu kvality prodejní sítě.....	94
5.1.4	Předvýzkum - verifikace popisu jednotlivých kritérií standardu	101
5.1.5	Verifikace kritérií standardu	105
5.1.6	Finalizace standardu kvality služeb	106

5.1.7	Tvorba hodnotícího manuálu	111
5.1.8	Hodnocení prodejní sítě metodou Mystery shopping před implementací standardu.....	120
5.2	DOPORUČENÍ PRO IMPLEMENTACI STANDARDU KVALITY SLUŽEB.....	146
5.3	ANALÝZA KVALITY PRODEJNÍCH SLUŽEB PO IMPLEMENTACI STANDARDU	147
5.3.1	Vnímání standardu kvality služeb zaměstnanci po implementaci standardu	148
5.3.2	Hodnocení kvality služeb metodou Mystery shopping po implementaci standardu	191
5.3.3	Výsledky hodnocení kvality služeb Mystery shoppingem po implementaci standardu.....	195
5.4	ZOBECEVNĚNÍ POUŽITÍ METODICKÉHO POSTUPU PRO ŘÍZENÍ KVALITY SLUŽEB	208
5.4.1	Předpoklady a požadavky použitelnosti navrženého postupu pro řízení kvality služeb.....	208
5.4.2	Zobecnění navrženého modelu pro řízení kvality prodejních služeb	210
6	ZÁVĚR.....	213
6.1	TEORETICKÉ PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	215
6.2	PRAKTICKÉ PŘÍNOSY DISERTAČNÍ PRÁCE	216
7	SEZNAM ZDROJŮ.....	217
8	PŘÍLOHY	227

Seznam grafů:

Graf. č. 1: Výsledky průzkumu míry souhlasu zákazníků a zaměstnanců	109
Graf č. 2: Výsledky průzkumu míry významu zákazníků a zaměstnanců	109
Graf č. 3: Kategoriální váhové parametry.....	125
Graf č. 4: Váhový parametr kritérií kategorie Exteriér prodejního místa	126
Graf. č. 5: Váhový parametr kritérií kategorie Interiér prodejního místa	127
Graf č. 6: Váhový parametr kritérií kategorie Reprezentativnost zaměstnanců.....	128
Graf č. 7: Váhový parametr kritérií kategorie Kontakt se zákazníkem.....	129
Graf č. 8: Váhový parametr kritérií kategorie Zjištění potřeb zákazníka.....	130
Graf č. 9: Váhový parametr kritérií kategorie Výběr vhodné varianty řešení.....	130
Graf č. 10: Váhový parametr kritérií kategorie Forma prezentace nabídky.....	131
Graf č. 11: Váhový parametr kritérií kategorie Závěr jednání se zákazníkem.....	132
Graf. č. 12 : Úroveň kvality služeb kategorie Exteriér prodejního místa.....	137
Graf č. 13: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa	138
Graf č. 14: Výsledky hodnocení kategorie Reprezentativnost zaměstnanců	139
Graf č. 15: Výsledky hodnocení kategorie Kontakt se zákazníkem.....	140
Graf č. 16: Výsledky hodnocení kategorie Zjištění potřeb zákazníka	141
Graf č. 17: Výsledky hodnocení kategorie Výběr vhodné varianty řešení.....	142
Graf č. 18: Výsledky hodnocení kategorie Forma prezentace nabídky.....	143
Graf č. 19: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa	144
Graf č. 20: Výsledky hodnocení metodou Mystery shopping před implementací standardu.....	145
Graf. č. 21: Výsledky průzkumu míry souhlasu po implementaci standardu	150
Graf. č. 22: Výsledky průzkumu míry významu po implementaci standardu.....	150
Graf č. 23: Průměrné výsledky míry souhlasu.....	151
Graf č. 24: Průměrné výsledky míry významu	152
Graf č. 25: Výsledky míry souhlasu kritéria 1	153
Graf č. 26: Výsledky míry významu kritéria 1	153
Graf č. 27: Výsledky míry souhlasu kritéria 2	154
Graf č. 28: Výsledky míry významu kritéria 2	154
Graf č. 29: Výsledky míry souhlasu kritéria 3	155
Graf č. 30: Výsledky míry významu kritéria 3	155
Graf č. 31: Výsledky míry souhlasu kritéria 4	156
Graf č. 32: Výsledky míry významu kritéria 4	156
Graf č. 33: Výsledky míry souhlasu kritéria 5	157
Graf č. 34: Výsledky míry významu kritéria 5	157
Graf č. 35: Výsledky míry souhlasu kritéria 6	158
Graf č. 36: Výsledky míry významu kritéria 6	158
Graf č. 37: Výsledky míry souhlasu kritéria 7	159

Graf č. 38: Výsledky míry významu kritéria 7	159
Graf č. 39: Výsledky míry souhlasu kritéria 8	160
Graf č. 40: Výsledky míry významu kritéria 8	160
Graf č. 41: Výsledky míry souhlasu kritéria 9	161
Graf č. 42: Výsledky míry významu kritéria 9	161
Graf č. 43: Výsledky míry souhlasu kritéria 10	162
Graf č. 44: Výsledky míry významu kritéria 10	162
Graf č. 45: Výsledky míry souhlasu kritéria 11	163
Graf č. 46: Výsledky míry významu kritéria 11	163
Graf č. 47: Výsledky míry souhlasu kritéria 12	164
Graf č. 48: Výsledky míry významu kritéria 12	164
Graf č. 49: Výsledky míry souhlasu kritéria 13	165
Graf č. 50: Výsledky míry významu kritéria 13	165
Graf č. 51: Výsledky míry souhlasu kritéria 14	166
Graf č. 52: Výsledky míry významu kritéria 14	166
Graf č. 53: Výsledky míry souhlasu kritéria 15	167
Graf č. 54: Výsledky míry významu kritéria 15	167
Graf č. 55: Výsledky míry souhlasu kritéria 16	168
Graf č. 56: Výsledky míry významu kritéria 16	168
Graf č. 57: Výsledky míry souhlasu kritéria 17	169
Graf č. 58: Výsledky míry významu kritéria 17	169
Graf č. 59: Výsledky míry souhlasu kritéria 18	170
Graf č. 60: Výsledky míry významu kritéria 18	170
Graf č. 61: Výsledky míry souhlasu kritéria 19	171
Graf č. 62: Výsledky míry významu kritéria 19	171
Graf č. 63: Výsledky míry souhlasu kritéria 20	172
Graf č. 64: Výsledky míry významu kritéria 20	172
Graf č. 65: Výsledky míry souhlasu kritéria 21	173
Graf č. 66: Výsledky míry významu kritéria 21	173
Graf č. 67: Výsledky míry souhlasu kritéria 22	174
Graf č. 68: Výsledky míry významu kritéria 22	174
Graf č. 69: Výsledky míry souhlasu kritéria 23	175
Graf č. 70: Výsledky míry významu kritéria 23	175
Graf č. 71: Výsledky míry souhlasu kritéria 24	176
Graf č. 72: Výsledky míry významu kritéria 24	176
Graf č. 73: Výsledky míry souhlasu kritéria 25	177
Graf č. 74: Výsledky míry významu kritéria 25	177
Graf č. 75: Výsledky míry souhlasu kritéria 26	178

Graf č. 76: Výsledky míry významu kritéria 26	178
Graf č. 77: Výsledky míry souhlasu kritéria 27	179
Graf č. 78: Výsledky míry významu kritéria 27	179
Graf č. 79: Výsledky míry souhlasu kritéria 28	180
Graf č. 80: Výsledky míry významu kritéria 28	180
Graf č. 81: Výsledky míry souhlasu kritéria 29	181
Graf č. 82: Výsledky míry významu kritéria 29	181
Graf č. 83: Výsledky míry souhlasu kritéria 30	182
Graf č. 84: Výsledky míry významu kritéria 30	182
Graf č. 85: Výsledky míry souhlasu kritéria 31	183
Graf č. 86: Výsledky míry významu kritéria 31	183
Graf č. 87: Výsledky míry souhlasu kritéria 32	184
Graf č. 88: Výsledky míry významu kritéria 32	184
Graf č. 89: Výsledky míry souhlasu kritéria 33	185
Graf č. 90: Výsledky míry významu kritéria 33	185
Graf č. 91: Výsledky míry souhlasu kritéria 34	186
Graf č. 92: Výsledky míry významu kritéria 34	186
Graf č. 93: Výsledky míry souhlasu kritéria 35	187
Graf č. 94: Výsledky míry významu kritéria 35	187
Graf č. 95: Výsledky míry souhlasu kritéria 36	188
Graf č. 96: Výsledky míry významu kritéria 36	188
Graf č. 97: Výsledky míry souhlasu kritéria 37	189
Graf č. 98: Výsledky míry významu kritéria 37	189
Graf č. 99: Výsledky hodnocení kategorie Exteriér prodejního místa	195
Graf č. 100: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa	196
Graf č. 101: výsledky hodnocení kategorie Reprezentativnost zaměstnanců	197
Graf č. 102: Výsledky hodnocení kategorie Kontakt se zákazníkem.....	199
Graf č. 103: Výsledky hodnocení kategorie Zjištění potřeb zákazníka	200
Graf č. 104: Výsledky hodnocení kategorie Výběr vhodné varianty řešení.....	201
Graf č. 105: Výsledky hodnocení kategorie Forma prezentace nabídky.....	203
Graf č. 106: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa	204
Graf č. 107: Souhrnné výsledky hodnocení standardu kvality služeb	205

Seznam schémat:

Schéma č. 1: Spotřebitelské vnímání technické a funkční kvality v grafické podobě	30
Schéma č. 2: Řetězec vytváření ziskové služby	31
Schéma č. 3: Dvě úrovně očekávání	42
Schéma č. 4: Stanovení správného rozhodnutí	43
Schéma č. 5.: Kolbův experimentální cyklus.....	70
Schéma č. 6: Sekvenční vztah indukce a dedukce	70
Schéma č. 7: Metodika disertační práce.....	73
Schéma č. 8: Procesní model zákazníka a prodejní jednotky	89
Schéma č. 9: Struktura standardu kvality služeb prodejní sítě.....	93
Schéma č. 10: Poziční mapa hodnocených prodejních míst	122

Seznam tabulek:

Tabulka č. 1: Interakce vztahů při poskytování služeb	23
Tabulka č. 2: Harmonogram postupu řešení práce.....	74
Tabulka č. 3. Kritické hodnoty pro dvouvýběrový Wilcoxonův test	83
Tabulka č. 4: Kategorie hodnocení	92
Tabulka č. 6 Rozdíly vnímání kritérií standardu kvality zákazníků a zaměstnanců	110
Tabulka č. 7: Hodnocená prodejní místa	121
Tabulka č. 8: Kategoriální oblasti hodnocení	122
Tabulka č. 9: Hodnotící formulář pro hodnocení kvality služeb.....	123
Tabulka č. 10: Vyhodnocovací tabulka.....	133
Tabulka č. 11: Tabulka odchylek měření průzkumu metodou Mystery shopping	134
Tabulka č. 12. Kritické hodnoty pro dvouvýběrový Wilcoxonův test	136
Tabulka č. 13. Kritéria kategorie Exteriér prodejního místa.....	137
Tabulka č. 14: Kritéria kategorie Interiér prodejního místa.....	138
Tabulka č. 15: Kritéria kategorie reprezentativnost zaměstnanců	139
Tabulka č. 16: Kritéria kategorie kontakt se zákazníkem	140
Tabulka č. 17 Kritéria kategorie Zjištění potřeb zákazníka	141
Tabulka č. 18: Kritéria kategorie Výběru vhodné varianty řešení	142
Tabulka č. 19: Kritéria kategorie Forma prezentace nabídky, využívání propagačních materiálů	143
Tabulka č. 20: Kritéria kategorie Závěr jednání se zákazníkem	144
Tabulka č. 21: Kategoriální oblasti hodnocení metodou Mystery shopping.....	145
Tabulka č. 22: Rozdíly vnímání kritérií standardu zákazníků a zaměstnanců po implementaci.....	190
Tabulka č. 23: Vyhodnocení dat Mystery shoppingu po implementaci standardu kvality služeb	192
Tabulka č. 24: Odchylky měření metodou Mystery shopping po implementaci standardu služeb	193
Tabulka č. 25: Výsledky hodnocení pře implementací standardu kvality služeb	207
Tabulka č. 26: Výsledky hodnocení po implementaci standardu kvality služeb	207

1 Úvod

V posledních letech probíhá v oblasti odvětví služeb značný posun ve smyslu zvyšování kvality služeb [1]. Tento jev vyvolává u mnohých podniků zájem o dosahování a udržování vysoké úrovně kvality služeb. Mnoho subjektů, které mají vlastní distribuční síť, projevují zájem o zvýšení kvality poskytovaných služeb, tato tendence je ovšem výrazná zejména u těch distributorů, kteří chtějí získat do budoucna konkurenční výhodu, jak uvádí [2]. Dnes se o distributorech, více než kdy jindy, hovoří jako o poskytovatelích služeb, a distributoři jsou tak nuceni plnit požadavky, které zákazníci kladou na kvalitu poskytovaných služeb.

Koncepce kvality služeb v rámci fyzické distribuce může zahrnovat metody, pomocí nichž je možné získávat nové zákazníky a zároveň rozvíjet vztahy s již existujícími. V současné době se neustále mění prostředí, ve kterém se podniky nacházejí, a je znatelný nárůst domácí i zahraniční konkurence, zejména vlivem častých fúzí a akvizic. Dalším vlivem je nárůst stále více znalých a náročných zákazníků, kteří od prodejců očekávají stále více [3, 4]. Z této skutečnosti vychází snaha prodejců k odlišení se od konkurence tím, že budou uspokojovat potřeby svých zákazníků lépe než jejich konkurenti. Tím, že si firma v rámci své distribuční strategie stanoví za cíl poskytování vysoké kvality služeb, může pak takový podnik vytvořit na trhu mezeru a získat tak udržitelnou konkurenční výhodu.

Kvalita služeb je významným tématem, kterému by se prodejci a distributoři měli věnovat. V literatuře zabývajících se kvalitou služeb je jen málo informací o distributorech nabízejících hmotné zboží, kteří by zároveň řešili kvalitu služeb. Předchozí výzkumy, provedené v minulosti, zabývajících se hodnocením kvality služeb, se soustředily převážně na podniky poskytující výhradně pouze služby, tedy, ke kterým se obvykle neváže žádný hmotný produkt, jako například čistírna, bankovní instituce nebo cestovní agentura.

V literatuře se objevuje nedostatek informací, zaměřujících se na tradiční typ distribučních sítí, nabízejících mix zboží a služeb. Výjimkou jsou práce autorů jako Dabholkar a kol., Finn a Lamb, Gagliano a Hathcote, Guiry, Hutchinson a Weitz, Koelemeijer a Thorpe. Realizace dalších výzkumů v této oblasti je žádoucí, zejména vzhledem k tomu, že v rámci této problematiky stále existují témata, kterým dosud nebyla věnována dostatečná pozornost.

Výzkumným úkolem této práce tedy je realizovat výzkum v oblasti kvality služeb. Výsledek by měl distribučním firmám, nabízejícím mix zboží a služeb, poskytnout více informací, které jim následně umožní zvýšit kvalitu poskytovaných služeb a identifikovat problémy spojené s poskytováním služeb. Základním předpokladem je skutečnost, že čím více je poskytovatel prodejších služeb informován o zlepšování kvality svých služeb, tím snadnější pro něj je provést adekvátní změny. Výsledkem je vyšší míra uspokojení potřeb zákazníka.

Podniky zabývajících se distribucí se od jiných typů podniků liší tím, že zákazníkům nabízejí mix zboží a služeb. Ne všechny distribuční podniky jsou ovšem stejné, naopak, mezi jednotlivými typy těchto podniků existují rozdíly. Tyto rozdíly pak mohou mít vliv na hodnocení kvality služeb v rámci určitého distribučního podniku, a je tedy nutné provést průzkum kvality služeb napříč širokým spektrem různých typů podniků zabývajících se distribucí.

V odborné literatuře, která řeší problematiku kvality služeb, je velice okrajově řešena role prodejního personálu a jeho vliv na kvalitu služeb. Literatura se nezabývá vnímáním poskytování služeb z pohledu prodejního personálu, ani srovnáním vnímání kvality služeb

z pohledu zákazníka a z pohledu prodejního personálu. Lze konstatovat, že se jedná o chybný přístup vzhledem k tomu, že prodejní personál při poskytování služeb má významnou roli. Tento fakt vyplývá ze skutečnosti, že neprodleně po vstupu zákazníka do prodejního místa dochází k přímé interakci mezi ním a prodejním personálem. Díky existenci této interakce je úroveň prodejního personálu často důležitou součástí služby, jak uvádí [5, 6], a to zejména proto, že tyto interakce bývají bezprostředním důkazem vypovídajícím o existenci služby. Podle [7] má prodejní personál na zákazníky významný vliv a jeho úroveň je tak nezbytnou složkou v rámci kvality poskytované služby, která byla zákazníkovi zprostředkována a jejíž poskytnutí určitým způsobem vnímal.

V souvislosti s tím, že podnikový systém a systém řízení kvality služeb, který je jeho součástí, se vztahuje jak na zákazníka, tak na prodejní personál, je důležité zabývat se v rámci výzkumu oběma skupinami, aby mohly být vymezeny případné nesourodosti mezi nimi [8]. Czepiel uvádí, že výzkum kvality služeb musí nutně postavit do ohniska zájmu vnímání zákazníka i prodejního personálu. Rozbor postoje zákazníka a prodejního personálu zároveň umožní zjistit jakékoli nesourodosti a identifikovat oblasti možného zlepšení. Identifikace těchto neshod pak může být distribučními články využita k patřičné nápravě přístupu prodejního personálu a k úpravám chování prodejců.

Na druhou stranu marketingové publikace uvádí, že byla prokázána schopnost prostředí prodejny ovlivnit chování zákazníků, a to konkrétně u takových podniků, poskytujících služby, jako banky, hotely, restaurace, nemocnice a maloobchody [9, 8, 10, 11, 12, 13]. V provedených výzkumech bylo také zjištěno, že toto prostředí zákazníkům slouží jako vodítko předurčující kvalitu poskytovaných služeb [9, 14, 15, 16]. Další průzkumy prokázaly, že maloobchodní prodejna svým specifickým prostředím ovlivňuje, zda zákazník v tomto obchodě nakoupí či nikoli [17] a zároveň má vliv na celkový postoj zákazníka k prodejnímu místu [18, 19]. Baker a Bitnerová prostředí prodejního místa dělí do tří obsáhlých kategorií: prostředí (atmosféra), design a sociální faktory [9]. Tato typologie, která je výsledkem provedené kategorizace, vymezuje rámec, na základě kterého může být prostředí prodejny hodnoceno. Někteří autoři, jako Baker, se věnovali studiu závěrů, ke kterým zákazníci docházejí v souvislosti s kvalitou služeb a které vycházejí z faktorů předurčujících prostředí prodejny. Dále uvádí, že je nutné provést další průzkum, který by stanovil, zda prodejní personál odvozuje kvalitu služeb od prostředí prodejny. Tato oblast si zasluhuje více pozornosti, aby tak bylo možné přesně určit typ a intenzitu vztahu, který existuje mezi kvalitou služeb a prostředím prodejny [9].

Peters a Austin uvádějí, že determinantem představující jediný a nejspolehlivější indikátor budoucího zdravého vývoje podniku je, spíše než výnosnost a podíl na trhu, kvantitativní systematický průzkum vnímání kvality prodejních služeb zákazníkem. Posuzování kvality služeb tak musí vycházet také ze strany zákazníka a musí být založeno na jeho vnímání, nikoli pouze na vnímání poskytovatele služeb. Literatura zabývající se kvalitou služeb dokládá, že zákazníci hrají v otázce určování kvality služeb klíčovou roli. Pro prodejní místa je vymezení kvality služeb prvořadým elementem nutným při formulaci chování prodejního personálu vedoucí k uspokojování zákaznických potřeb.

Důraz na kvalitu služeb je podmíněn porozuměním teoretických i praktických součástí problematiky služeb. Výzkum provedený v disertační práci je podložen odbornou literaturou. Jedná se zejména o literaturu, která se věnuje marketingu služeb, kvalitě služeb a koncepcemi spokojenosti a nespokojenosti zákazníka.

2 Teoretická východiska

2.1 Systémové pojetí podniku

Podle Hrona je objektem výzkumu nejrozličnějších vědních disciplín především zkoumání reálných objektů, u kterých dochází k interakci jak mezi jeho prvky, tak vnějším okolím. Dále uvádí, že oba typy interakcí mohou nabývat nejrozličnějších podob. U každého objektu, ve kterém dané interakce probíhají, lze definovat prvky a systém zavedený na daném objektu. Hron uvádí, že systém je určitou abstrakcí reálného objektu, kterou je možno definovat při respektování vytyčeného cíle určitými prvky a vazbami mezi nimi [20].

Palán uvádí, že systémový přístup není algoritmus nebo metoda, ale způsob myšlení a pohled na daný problém. Systémový přístup je základem pro pochopení problémů mezi podnikem a jeho okolím [21]. Posuzování vzájemných vazeb, ke kterému dochází při uplatnění systémového přístupu, spočívá v tom, že se uvažuje o značně vzdálených a zdánlivě nesouvisejících faktorech a vlivech, které mohou mít dopad na fungování podniku.

Višněv uvádí, že podnik je chápán jako smíšený techno-sociální systém. Jde vlastně o „systém s tvořivými lidskými aktivitami“, který se postupně vyvíjí při systémovém inženýrství, systémových analýz, operačního výzkumu a dalších. Višněv dále uvádí, že systémy s lidskými aktivitami jsou založeny obvykle na systémovém přístupu se zaměřením na prvky měkké (soft) povahy. Intuice, emoce, sociální klima, kultura a tradice, etické hodnoty, mezilidské vztahy a komunikace, estetické vnímání apod. [22].

Višněv dále podnik dělí na měkké „soft“ prvky, a ty jsou: styl, lidé, dovednosti, a tvrdé „hard“ prvky. Tvrdé prvky jsou vymezeny strategií, systémem, strukturou. Soft systémová metoda zkoumání zapojuje účastníky do problémů řešené situace, nutí je vycházet ze souvislostí, vybírat z podnětů, uspořádat je a přehledně s nimi pracovat, vytvářet si ucelenou představu a identifikovat zdroje (rozumové- informace, emotivní – dojmy a kombinované – zkušenosti). Porovnání představ se skutečností a hledání cest řešení umožňuje vytvořit plán toho, co, kdo, kdy bude dělat včetně jeho monitorování, kontroly a hodnocení procesu zavádění změn [22].

Kritériem úspěšnosti podniku není návrh na řešení, ale jeho úspěšná realizace. Plán není nařízení, ale je zpravidla společným rozhodnutím pracovního týmu a jde vlastně o to, že každý člen týmu zná souvislosti, může se dobře orientovat, lépe a samostatně jednat při realizaci.

V minulosti převládaly názory na stimulaci výrobních a ekonomických procesů, které preferovaly „hard“ přístupy k ekonomice a podnikání se závěrem „co se nedá měřit, to se nedá řídit.“ Zcela lakonicky uvedený závěr formuloval např. Višněv slovy „Základními prvky modelů jsou „parametry“, parametry (parametrické ukazatele, charakteristiky) rozumíme takové měřitelné veličiny, které charakterizují strukturu ekonomických systémů, jejich stav, úroveň a vývojový proces. Tyto veličiny tvoří kostru modelů a základ aplikace kvantitativní analýzy. Tentýž autor konstatuje, že „neměřitelné není veličina“. Dále konstatuje, že někdy je termín veličina používán v širším smyslu a připouští se rozbor veličin principiálně neměřitelných [22].

Výzkum podnikových systémů, jejichž prostřednictvím společnost naplňuje své cíle je komplexní interdisciplinární problém. Výzkum organizačních struktur je jedním z dílčích aspektů celkového poznání tohoto problému. Každá činnost probíhá v určité struktuře celku. Čím je činnost komplexnější, tím je obvykle příslušná struktura složitější. Struktura jako nástroj se v podstatě vytváří jako nutná podmínka dosahovaných cílů. Proto je nutno podnikový systém zkoumat jako vztahovou záležitost, tedy zkoumání faktorů, které ovlivňují podnikovou strukturu a systém. Na podnikový systém lze nahlížet ze dvou úrovní, jednak z úrovně podnikového prostředí a jednak z úrovně vnějšího prostředí. S ohledem na existenci těchto dvou úrovní pohledů lze považovat podnikový systém za relativně izolovaný.

Autoři, jako Burns a Stalker zabývající se klasickým pojetím řízení, zdůrazňují problematiku prostředí, ve kterém podniky existují a kterému se věnovalo málo pozornosti. Pracovali s podniky jako s uzavřenými mechanickými systémy a věnovali se pouze jejich vnitřnímu členění a projektování. Perspektiva otevřených systémů toto chápání organizace změnila. Značná pozornost je věnována přímým vztahům podniku k jejím zákazníkům, konkurentům, dodavatelům, odborům a vládním institucím stejně jako širšímu prostředí[23]. To všechno mělo významný vliv na podnikovou praxi ve smyslu rozvíjení schopností monitorovat, analyzovat a vyhodnocovat změny ve vnějším prostředí a vyvíjet adekvátní strategické reakce na ně. To se do značné míry uplatňuje ve strategickém řízení, které samo o sobě je produktem poznání, že organizace musí být citlivá na to, co se děje za jejími zdmi.

Teorie relativně izolovaných systémů a autoři zabývající se touto problematikou definují podnik jako vzájemně propojené systémy. Systémoví teoretici definují „intra a interorganizační“ vazby s využitím různých konfigurací subsystémů, které zdůrazňují propojení. Jedním ze známých způsobů takového postupu je definování klíčových **podnikových procesů** nebo souboru potřeb, které musí podnik splnit, aby mohl být úspěšný. Toto pojetí umožnilo rozeznat význam vzájemné propojenosti, závislosti a podmíněnosti, vedlo k nalezení způsobu řízení vztahů mezi klíčovými subsystémy a prostředím [23].

Využití systémového přístupu vytváří soulad mezi odlišnými systémy, identifikuje a eliminuje případné neshody. V tomto případě se uplatňují postupy diference a integrace, např. při organizaci různých činností, které je nutno realizovat v rámci jednoho podniku. Společensky přispěly tyto teorie k přechodu od byrokratického pojetí podnikových procesů k řízení způsobem, který respektuje požadavky vnějšího prostředí podniku. Tento způsob popisuje teorie kontingence a praxe podnikového rozvoje [24].

Burns a Stalker zkoumali vliv prostředí na podnikový systém a zjistili, že „mechanický systém“ je založen na byrokratické organizaci, kde je kladen důraz na řád a přesně určenou práci vrcholovým managementem. V „organickém systému“ jsou pravidla minimální, úlohy jsou spíše zadávány skupinově než individuálně a vedení je decentralizováno. Pracovníci si sami shromažďují informace a určují úkoly. Rovněž dospěli k závěru, že „mechanický systém“ je vhodný pro stabilní prostředí, kde jsou úlohy přesně určeny. Zatím co „organický systém“ je naopak vhodný tam, kde je prostředí nestálé, úkoly jsou zadávány skupinám a jsou upřesňovány a předefinovány tak, aby odpovídaly požadavkům stále se měnícího prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna na základě bezprostřední znalosti problémů[23].

Lawrence a Lorsch v tomto výzkumu pokračovali a prokázali určitý vliv prostředí na podnikový systém. Tento vliv se odráží ve výkonu podniku. Zjistili, že vliv prostředí dává podniku dvě charakteristiky: „diferenciaci“ a „integraci“. Obecně ve složitém a rychle se měnícím prostředí vzniká potřeba diferenciacce a integrace podniku. Složitost prostředí vyvolává u manažerů potřebu vytváření specializovaných oddělení, která by se vypořádala s požadavky nepředvídatelné proměny. Důležitou charakteristikou při rozhodování o systému podniku je jeho velikost. Čím větší je podnik, tím větší je jeho složitost a řízení vyžaduje větší byrokracii [25].

Z uvedených výzkumných závěrů vychází také Truneček, který potvrzuje, že pokud podnik operuje ve známém a stabilním prostředí, jsou pro něj charakteristické pevně stanovené úkoly, které mohou probíhat beze změn a je možno je konkretizovat na jednotlivé pracovníky. Potom existují platná pravidla řízení jednotlivých aktivit a jejich kontroly. Není nutná tak velká kapacita na vlastní rozhodování, neboť způsob rozhodování opakujících se úloh lze stanovit pravidly. Řízení centralizované a informační toky probíhají shora dolů za pomoci **psaných pravidel a standardů** [26].

Dále uvádí, že v nestabilním prostředí se uplatňují organické způsoby tvorby struktury. Úkoly jsou stanoveny spíše rámcově pro skupiny, které je pak přizpůsobují podle povahy prostředí. Rozhodnutí jsou prováděna co nejbližší vzniklých problémů. Řízení je decentralizováno a rozhodují ti vedoucí, kteří jsou nejlépe seznámeni s nejnovějším vývojem situace. Komunikace probíhá většinou na horizontální úrovni [26].

V souvislosti vztahu strategie podnikání a zvolené struktury se autoři Dědina, Truneček odvolávají na výzkumné poznatky Chandlera a uvádí, že struktura následuje strategii, resp., že struktura se v průběhu času mění v závislosti na zvolené strategii [26, 27, 28].

Ve vztahu velikosti podniku a struktury je zřejmé, že s růstem velikosti podniku se mění jeho struktura. Ve velkých podnicích dochází nezbytně k decentralizaci řízení, neboť vrcholové vedení nemůže zvládnout všechny druhy rozhodování. Proto jsou operativní rozhodnutí přesouvána na nižší úroveň řízení. Rozhodnutí strategického významu zůstávají na úrovni nejvyšší. Protože každý druh rozhodnutí vyžaduje jiné postupy, dochází nutně k vytváření hranic mezi těmito aktivitami. Douglas Smith – představitel poradenské firmy McKinsey, se domnívá, že firmy, které aplikují nové organizační zásady, mohou snížit své náklady na třetinu i více a zvýšit produktivitu až o 50 % [29].

Většina autorů zabývajících se problematikou řízení podniku uvádí, že podnikové řízení představuje velmi složitý a mnohotvárný proces, který je dán skutečností, že podnik je rozmanitý organismus. Jednotlivé části tohoto organismu se zabývají různými činnostmi a nemohou fungovat bez určité koordinace a vzájemné propojenosti. Funkční přístup k systémovým funkcím podniku však v současnosti nedokáže efektivně reagovat na měnící se podněty okolí, neboť se zaměřuje na jednotlivé podnikové funkce odděleně a nebere v úvahu konečný výstup. Naproti tomu **procesní přístup** se orientuje na samotné **procesy**, které procházejí napříč podnikem a které jsou orientovány na zákazníka a jeho potřeby. Procesy se tak stávají významnou součástí hospodářského života podniků. Teorií změn funkční organizace na procesně orientovanou je celá řada. Jejich aplikovatelnost a úspěšnost použití závisí na typu organizace a na mnoha ovlivňujících faktorech.

2.2 Marketingové pojetí podniku

Pojem marketing se snažila definovat celá řada autorů. Například definici Kotlera, kterou uvádí ve své knize Foret, vymezuje marketing jako „sociální a manažerský proces, jehož pomocí lidé získávají to, co potřebují nebo po čem touží, a to na základě výroby komodit a jejich směny za komodity jiné, nebo za peníze“ [30].

Dále podle Kotera je marketing „proces plánování, řízení a provádění koncepce, tvorby ceny, propagace a distribuce myšlenek, zboží a služeb s cílem vytvářet směny, které uspokojují cíle jednotlivce i organizace“ [31].

Kotler také uvádí, že marketing se zabývá racionálním chováním firmy v tržním prostředí. Předpokladem pro rozvoj a aplikaci marketingu je existence trhu umožňující svobodnou směnu a určitý stupeň rozvoje výroby, obchodu a konkurence. Tyto vnější podmínky se odrážejí i ve vývoji přístupu k podnikání, podnikatelským koncepcím [31].

Další definici uvádí Assael Henry, který je citován Maruanim, tato definice uvádí, že marketing jsou „všechny aktivity určené k identifikování a uspokojování potřeb a přání zákazníka“ [32].

Jak je uvedeno výše, marketing je jedním z pojmů studia managementu, definice marketingu autorizovaného institutu marketingu je následující: „Marketing je manažerský proces, který je zodpovědný za vyhledávání, přijímání a uspokojování požadavků zákazníků způsobem, při kterém vzniká zisk.“ [59]. Uvedená definice vyjadřuje vlastní proces marketingu, avšak nevysvětluje celý význam. Říká, že marketing je samostatný proces, který působí izolovaně od zbytku organizace. Definice by v sobě měla zahrnovat celou organizaci a extrakt významu, který má pro podnikání. Vymezení, které vyhovuje celému organizačnímu pohledu na problematiku marketingu, je uvedeno v následující definici:

„Marketing je proces vnímání, porozumění, stimulace a uspokojení specifických potřeb zákazníků na cílových trzích při využití podnikových zdrojů. Marketing je proces sladování podnikových zdrojů s potřebami trhu. Zabývá se dynamickými vztahy mezi podnikovými produkty a službami, potřebami a požadavky spotřebitelů a činností konkurence.“ [41].

Následující definice byla schválena Americkou marketingovou asociací a přijata v srpnu roku 2004: „Marketing je organizační funkce a soubor procesů pro vytváření, komunikaci a předávání hodnoty zákazníkům a pro řízení vztahů se zákazníky způsoby, jež jsou prospěšné pro organizaci a její akcionáře.“

Obě definice hodnotí marketing jako interakci mezi zákazníkem a organizací. Kladou důraz na vytvoření a udržení kladných vztahů se zákazníky pomocí uspokojení lidských potřeb.

Podle většiny autorů lze konstatovat, že marketing slouží k zajišťování a uspokojování lidských potřeb pomocí směny, dále lze konstatovat, že marketing představuje integrovaný komplex činností zaměřených na sledování postojů spotřebitelů a situace na trhu. Je to ucelený soubor samostatně jednajících subjektů, jejichž snahou je vzájemná spolupráce a časová a prostorová koordinace svých aktivit [30].

2.2.1 Konceptce marketingového řízení

Odborné publikace nejčastěji vymezují **tři konceptce marketingového řízení**. Historicky nejstarší je uváděna **výrobní** konceptce, která je charakteristická tím, že se výrobce snaží dosáhnout co nejnižších výrobních nákladů obvykle výrobou ve velkých sériích. Tato konceptce se uplatňovala na nenasyceném trhu, kde poptávka převyšuje nabídku. Snaha o prodej a umístování výrobků na trhu nasyceném zbožím vedla k vzniku **prodejní konceptce marketingového řízení**, která se uplatňovala v západních zemích do 60. let. V této koncepci docházelo k rozvoji nástrojů reklamy a osobního prodeje. Tato konceptce často vedla až k agresivním prodejním formám. Prodejní konceptce byla vymezena jako: „prodat to, co se vyrábí, ne vyrábět, co se prodá“. Třetí z hlediska vývoje je **marketingová konceptce**, pro kterou je klíčové znát trh tvořený zákazníky, jejich požadavky a potřeby. Veškeré další úvahy v této koncepci vycházejí ze znalosti cílové skupiny zákazníků a způsobu, kterým je oslovit [31].

Některé podniky a jejich manažeři nerozlišují mezi obsahovou náplní marketingu a prodeje [33]. Levitt uvádí, že rozdíl mezi marketingem a prodejem je více než sémantický, prodej se soustřeďuje na potřeby prodávajícího, marketing na potřeby zákazníka. Prodej se zabývá potřebou prodávajícího přeměnit svůj výrobek na hotovost, marketing se zabývá myšlenkou uspokojení potřeb zákazníka pomocí výrobku a celé skupiny věcí, spojených s tvorbou, dodáním a jeho spotřebou [34].

Evans a Berman ve svých pracích vymezili několik hlavních rozdílů mezi marketingem a prodejem zboží [35]:

Prodej zboží je podle nich orientován na prodej, výstup z výrobního procesu je „prodán“ zákazníkům, jedná se zejména o jednostranný proces, kde jsou sledovány krátkodobé cíle, je orientován na objem prodeje, kde je kladen důraz na jednotlivé spotřebitele a ve kterém je omezený pohled na potřeby zákazníka,

Marketing je dle jejich pojetí orientován na zákazníka, výstup je určen marketingovým výzkumem, jedná se o oboustranný proces (interaktivní), který sleduje dlouhodobé cíle, orientuje se na zisk, klade důraz na skupiny zákazníků, má široký pohled na potřeby zákazníka.

2.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix je charakterizován souborem nástrojů, jejichž prostřednictvím může podnik ovlivňovat tržby. Tradiční nástroje marketingového mixu se označují jako 4P a patří sem **výrobek, cena, místo (distribuce) a propagace**. Od počátku se tato konceptce marketingového mixu setkávala s řadou výhrad různých autorů věnujících se problematice marketingu. S rostoucím významem služeb navrhovali manažeři podniků služeb, že by se k původním čtyřem P dodala ještě další tři, konkrétně **lidé, procesy a materiální prostředí**. Například úspěch restaurace by záležel na jejím personálu, na způsobu obsluhy a na fyzickém vzhledu a charakteristice restaurace [37].

Opodstatněnou připomínkou bylo to, že podoba 4P reprezentuje hledisko prodejce, tedy prodejní konceptce, nikoli zákazníka, tedy marketingové konceptce. Bylo doporučováno, aby prodejci nejprve pracovali s modelem 4C. Tento model 4C představuje **hodnotu** pro zákazníka namísto výrobku, **zákaznické náklady** namísto pouhé ceny, **pohodlí** namísto

distribuce a **komunikaci** namísto propagace. Jakmile má marketingový pracovník promyšlenou podobu 4C z hlediska cílového zákazníka, je mnohem snadnější určit 4P [37].

2.3.1 Produkt

Publikace zabývající se službami se začaly objevovat v polovině padesátých let dvacátého století. V té době autoři soustředili svou pozornost na definici, která by formulovala, co přesně pojem služba představuje. Snažili se také identifikovat rozdíly mezi zbožím a službami. V průběhu 40 let vyšla řada publikací, které se věnovaly otázce marketingu služeb [71]. Tyto publikace sloužily jako podklad pro značnou část studií zabývajících se kvalitou služeb.

V současné době je orientace podniků čím dál tím více zaměřena na poskytování služeb. Autoři zabývající se problematikou služeb se ve svých publikacích zaměřovali na rozdíly a společné rysy u zboží a služeb. Řešili otázky typu „Liší se zboží od služeb?“ a snažili se rozlišit zboží od služeb. Ve většině případů došli k závěru, že služby se od zboží odlišují [64, 63].

V současné době poskytovatelé služeb zabírají téměř dvě třetiny hrubého domácího produktu, vytvářejí devět z deseti nových pracovních míst. V době, kdy vznikaly a rozvíjely se podniky poskytující služby, se autoři výzkumů začali soustřeďovat na rozdíly a společné rysy u zboží a služeb. Na základě těchto výzkumů bylo zjištěno, že služby se od zboží odlišují.

Produktem rozumíme vše, co organizace nabízí zákazníkovi k uspokojení jeho hmotných i nehmotných potřeb. U čistých služeb popisujeme produkt (službu) jako určitý proces, často bez pomoci hmotných výsledků. Klíčovým prvkem definujícím službu je její kvalita. Rozhodování o produktu se týká jeho vývoje, životního cyklu produktu, image značky [38].

Životní cyklus produktu služby stejně tak jako výrobku prochází etapami zavádění na trh, růstu, zralosti, útlumu, přičemž může docházet k některým modifikacím. Znamená to, že některé etapy jsou kratší, nebo je lze zcela vynechat [38].

Tradiční úloha *značky* spočívala v rozlišení produktů, ve vytváření určitého image, a tedy i rozlišení organizací, zejména na konkurenčních trzích. Značka totiž napomáhá ke zhmotnění a vytváření představy o službě v mysli zákazníků. Přispívá ke zvýšení důvěryhodnosti produktu, zejména při prodeji luxusnějších služeb a ve finančním sektoru. V oblasti služeb je značka častěji spojována se jménem organizace. Existence značky přispívá k obeznámenosti se službou, omezuje v mysli zákazníka rizikovost nákupu, která je při nákupu služby díky její nehmotnosti větší než při nákupu zboží [38].

Hesková uvádí ve své publikaci definici Bunešové, která považuje za **produkt cokoliv, co** lze na trhu nabídnout, co může uspokojit potřebu a co je prospěšné pro společnost. Pokud se produkt stává předmětem směny, můžeme mluvit o zboží. Většina produktů má povahu výrobků nebo služeb [39].

Parmová uvádí, že definovat služby není jednoduché, zejména z důvodu jejich heterogenity. Některé definice vymezují čisté služby, které jsou hlavní činností podniku, jiné definují oblast služeb zákazníkům, úzce propojenou s výrobou [40].

Rysy odlišující zboží od služeb pocházejí z různých definicí, které můžeme nalézt v odborné literatuře. Rathmell definuje zboží jako „hmotné ekonomické produkty, které jsou viditelné a hmatatelné a může či nemusí být možné je ochutnat, slyšet nebo cítit“ [63]. Od té doby jsou služby vymezovány buď jako aktivity, benefity nebo uspokojení, které jsou nabídnuty k prodeji nebo jsou součástí zboží při jeho prodeji. Kotler vymezuje službu jako akt nebo jako výkon, který je její poskytovatel schopen zákazníkovi nabídnout a který je výhradně nehmotného charakteru a nevede k vlastnictví [54].

Zboží může být klasifikováno jako trvanlivé či netrvanlivé, takto je definuje Kotler, Zikmund d'Amico. Trvanlivé zboží představuje fyzické hmotné produkty, které jsou určeny k delšímu použití, zatímco zboží netrvanlivé jsou fyzické hmotné produkty, které bývají spotřebovávány či opotřebeny v krátkém období a stávají se brzy zastaralými. Při uplatnění jakékoli klasifikace platí, že zboží je považováno za hmotné produkty [63, 52, 66].

V roce 1963 Americká marketingová asociace definovala službu jako „aktivity, benefity nebo uspokojení, které jsou nabídnuty k prodeji nebo jsou poskytovány spolu se zbožím při jeho prodeji“ [66].

Vznikl tak kontinuální koncept služeb, který předpokládá, že veškerá nabídka trhu spadá výhradně do oblasti služeb na jedné straně a oblasti zboží na straně druhé. Nabídka trhu může být tvořena zbožím spolu s doprovodnými službami či bez nich, nebo službami, které mohou mít výhradně charakter služby, nebo mohou být součástí doprovodných služeb, které slouží k usnadnění prodeje produktů. Většina nabídky na trhu patrně spadá do prostoru mezi oblast výhradních služeb a výhradního zboží, jak uvádí [6, 62, 61, 12].

Rathmell při definování povahy služeb rozlišuje zboží jako určitou věc a službu, jako určitý akt. Staví do protikladu zboží, které chápe jako předmět, artikl, nástroj či materiál, a službu, kterou popisuje jako čin, výkon nebo úsilí. Při nákupu zboží kupující získá produkt hmotného charakteru. Při nákupu služby kupujícímu vyvstanou výdaje [63].

Blois formuluje definici služby jako určitou aktivitu, která je nabídnuta k prodeji a která zákazníkovi poskytuje určitý prospěch a uspokojení, nevede ovšem k fyzické změně ve formě zboží [63].

Collier uvádí, že služba je jakákoli primární nebo doplňková aktivita, během které nevznikne fyzický produkt – jde tedy o takovou transakci mezi kupujícím (zákazníkem) a prodejcem (poskytovatelem), která nemá charakter směny fyzického zboží [87].

Palmer definuje službu jako „produkci „nedotknutelného zisku“, buď v jeho vlastní hodnotě, nebo jako významný prvek hmotného výrobku, který díky určité formě výměny uspokojuje identifikovanou potřebu“ [36].

Palmer v této definici uvádí, že převážná většina produktů je kombinací prvků zboží a prvků služeb. V některých případech bude prvek služby základním prvkem poskytovaných

služeb (kadeřník, poradenství), v jiných případech bude služba jednoduše podporovat obstarání hmatatelného zboží (služby při prodeji stavebních materiálů, finanční půjčka poskytující prostředky ke koupi nového automobilu) [36].

Rozdíly mezi zbožím a službami mohou být také odhaleny prostřednictvím průzkumu charakteristik služeb. V sedmdesátých letech byly předkládány a zvažovány nejrozličnější aspekty charakterizující služby, ovšem teprve v letech osmdesátých se začal objevovat seznam, který vyjmenovával charakteristiky služeb a na kterém platil všeobecný konsensus a jsou platné do dnes. Tyto charakteristiky služeb pak odlišují služby od zboží [63, 12, 63, 90, 57].

V literatuře zabývající se marketingem služeb jsou rozlišovány čtyři aspekty, které odlišují služby od zboží [62, 64, 57, 63, 65, 66]. Služby jsou dle tohoto členění nehmotné, heterogenní, nemají trvalý charakter a jsou neoddělitelné od své produkce. Distributoři se pak těmito charakteristikami služeb řídí v přístupu k zákazníkovi. Vzhledem k tomu, že služby nejsou chápány jako předměty, ale jako určitý výkon, nejsou tedy viditelné, hmatatelné, nelze je ochutnat a nejsou uchopitelné [67]. Tento jejich nehmotný charakter představuje pro zákazníky obtíže při definování kritérií, na základě kterých by poskytování služeb měli hodnotit. „Zákazníci tak hodnotí domnělé hmotné rysy služby a rozhodují se ke koupi na základě hodnocení různých aspektů odlišných od služby samotné“ jak uvádí Thorpe [67].

Služby zahrnují souběžně probíhající proces produkce a spotřeby, čímž se liší od obvyklého pořadí jednotlivých fází směny. Například zboží je nejprve vyrobeno, pak prodáno a nakonec spotřebováno, zatímco služby jsou nejprve prodány a pak jsou zároveň vyrobeny a spotřebovány [65, 62]. Není možné oddělit službu od svého výrobce, stejně jako od výrobce a prodejce nebo poskytovatele služeb. Tato neoddělitelnost vytváří potřebu interakce, z jejíž podstaty vyplývá nutnost existence systému služeb, který řídí vztah mezi zákazníkem a prodejní (kontaktní) osobou z podniku.

Vzhledem k tomu, že lidé, ať už personál nebo zákazník či oba, výrazně ovlivňují proces produkce a poskytování služeb, stává se služba výrazně heterogenní. Služba, která byla poskytnuta jednomu zákazníkovi, se nemusí vždy nutně shodovat se službou poskytnutou jinému zákazníkovi. Důvodem je intenzivní povaha takové interakce. Provedení služby se může lišit ze dne na den, záleží rovněž na jejím individuálním poskytovateli a na zákazníkovi. Je tedy zřejmé, že poskytování služby je spjato s vysokým stupněm proměnlivosti [57].

Poskytovatelé služeb jsou rovněž nuceni vzít na vědomí, že každá služba představuje určitý výkon, a nemůže tedy být skladována či uchována pro pozdější využití. Příkladem může být situace restaurace nebo přepravních služeb: pokud nejsou stoly v restauraci obsazeny nebo pokud nejsou zakoupena sedadla v letadle, není možné je uschovat nebo znovu nabízet následující den, týden či měsíc. Tyto služby tedy jednoduše „zmizí“, pokud nejsou využity. Vzhledem k tomu, že nabídka trhu vyplňuje prostor mezi výhradními oblastmi zboží a služeb, jak uvádí Gronroos, Lovelock, Shostack, může být výzkum marketingových služeb doplněn o průzkum těch podniků, které nabízejí zboží spolu s doprovodnými službami. „Tento výzkum v širším kontextu představuje možný způsob, jak spojit marketingový pohled na kvalitu služeb s tradičním pohledem zaměřeným na produkt [62, 61, 67].

Kotler například uvádí, že služby a jejich kvalita je jedním ze zdrojů identifikace (rozeznávání tržních segmentů) a diferenciací (odlišení) podniku. Dále uvádí, že poskytování kvalitních služeb je podstatou podnikání zaměřeného na zákazníka. Přesto řada podniků vnímá služby jako problém, přesněji jako dodatečně vynaložený náklad, a tedy něco, co je třeba omezit. Poskytování služeb je pro ně činnost vyvolávající režijní náklady, nikoli příležitost a marketingový nástroj [31].

Služby lze vymezit jako činnosti, výhody nebo uspokojení nabízené nebo poskytované v souvislosti s prodejem zboží. Z hlediska výrobního podniku jsou služby doplňkem nabídky jeho výrobků a vytvářejí konkurenční výhodu či jedinečnost jeho nabídky [40].

Kotler vysvětluje podstatu služeb následující definicí: Služba je jakákoliv činnost nebo schopnost, kterou může jedna strana nabídnout druhé straně. Služba je svou podstatou nehmotná a nevytváří žádné hmotné vlastnictví. Poskytování služby může (ale nemusí) být spojeno s hmotným produktem [37].

Další definice vymezuje služby jako jakoukoliv primární nebo doplňkovou aktivitu, která nevytváří fyzický produkt. Jedná se o část transakce mezi kupujícím (zákazník) a prodejcem (poskytovatel), která nezahrnuje směnu fyzického zboží [87].

Vlastnosti služeb

V publikacích zabývajících se marketingem služeb jsou rozlišovány čtyři základní charakteristiky služeb, které byly definovány a u kterých platil všeobecný konsensus. Služby jsou dle tohoto členění nehmotné, jsou neoddělitelné od své produkce, jsou heterogenní, nemají trvalý charakter. Tyto charakteristiky mají za cíl rozlišit zboží od služeb a jasně tak služby v protikladu ke zboží vymezit [57], [7], [66].

Kotler ve své publikaci uvádí následující charakteristiky služeb, jedná se o nehmotnost, nedělitelnost, proměnlivost, pomíjivost [37].

Nehmotný charakter služby

Prvním rysem služby je její nehmotný charakter. Služby nepředstavují předměty, ale výkony, které není možné vidět, cítit, ochutnat nebo se jich dotýkat dřív, než je uzavřena dohoda o směně. Nehmotný charakter služby je nejčastěji uváděným kritériem pro definici služby [91]. Tento nehmotný charakter znamená pro zákazníka obtíže při určování kritérií, na základě kterých by výkon služby ohodnotil. „Zákazníci tak hodnotí domnělé hmotné rysy služby a rozhodují se ke koupi na základě hodnocení různých aspektů odlišných od služby samotné“. Pro zákazníky je obtížnější uchopit něco nehmotného než něco, co má hmotný charakter. Je to právě tento nehmotný charakter služby, který ji primárně činí odlišnou od zboží [57]. Podle Kotlera nehmotnost služby spočívá v tom, že si služby na rozdíl od materiálních výrobků nemůžeme před koupi prohlédnout, ochutnat nebo vyzkoušet. Aby se snížila neurčitost výsledků poskytnutí služby, bude se zákazník snažit vyhledávat znaky, které by svědčily o kvalitě služeb. Zákazník bude posuzovat kvalitu služeb na základě místa, personálu, vybavení, propagačních prostředků, symbolů a ceny. Poskytovatel služeb se proto musí, jak dále uvádí, snažit o zhmotnění nehmotného, aby tím poskytl hmatatelné důkazy. Výrobci hmotného zboží jsou často vyzýváni k tomu, aby k výrobku připojili nějakou abstraktní

představu nebo myšlenku. Naopak poskytovatelé služeb jsou nabádáni k tomu, aby svou imaginární a abstraktní nabídku materializovali a dodali jí tím průkaznosti[37].

Neoddělitelnost služby od její produkce

Druhou charakteristikou služby je její neoddělitelnost od procesu její výroby. Služby zahrnují souběžně probíhající proces výroby a spotřeby, čímž se liší od obvyklého pořadí jednotlivých fází směny. Například zboží je nejprve vyrobeno, pak prodáno a nakonec spotřebováno, zatímco služby jsou nejprve prodány a pak jsou zároveň vyrobeny a spotřebovány [65, 91]. To znamená, že neexistuje žádná „předem vyrobená kvalita, která by mohla být kontrolována předtím, než je služba prodána a spotřebována“. Není možné oddělit službu od svého výrobce stejně jako od výrobce a prodejce nebo poskytovatele služeb. Tato neoddělitelnost vytváří potřebu interakce, čili existenci systému služeb, mezi zákazníkem a osobou poskytující službu [91]. Kotler dále uvádí, že pro služby je typické současné vytváření a jejich spotřeba. To neplatí pro hmotné zboží, které je vyrobeno, uskladněno ve skladech, distribuováno přes zprostředkovatele a spotřebováváno i s velkým časovým odstupem. Pokud je služba poskytnuta, stává se osoba poskytovatel služby její součástí. Je-li při poskytování služby přítomen i zákazník, vzniká interakce mezi poskytovatelem a zákazníkem, která je speciálním rysem marketingu služeb. Na výsledek poskytované služby má potom vliv jak poskytovatel, tak zákazník. U profesionálních služeb projevuje zákazník zájem o to, kdo bude službu konkrétně poskytovat. Protože zákazníci mají velký zájem o určité poskytovatele služby a časové možnosti těchto poskytovatelů jsou omezeny, reguluje se poptávka po těchto poskytovatelích cenou. Pro zmírnění dopadů uvedeného omezení se používá různých strategií. Firmy poskytující služby mohou např. vyškolit větší počet poskytovatelů služeb, a tím posílit důvěru zákazníků [37].

Heterogenita

Třetí charakteristikou související se službou je heterogenita. „Mnoho nehmotných produktů, které jsou nabízeny, je úzce spjato s osobním výkonem poskytovatele. Z toho vyplývá široká rozmanitost poskytovaných služeb“ [66]. Vzhledem k tomu, že lidé, ať už prodejní personál nebo zákazník či oba, výrazně ovlivňují proces produkce a poskytování služeb, stává se služba výrazně heterogenní. Služba, která byla poskytnuta jednomu zákazníkovi, se nemusí vždy nutně shodovat se službou poskytnutou jinému zákazníkovi. Důvodem je intenzivní povaha takové interakce. Provedení služby se může lišit ze dne na den, záleží rovněž na jejím individuálním poskytovateli a na zákazníkovi. Je tedy zřejmé, že proces vykonávání služby v sobě zahrnuje výrazný potenciál proměnlivosti [57].

Kotler k této charakteristice uvádí, „*služby jsou vysoce proměnlivé, protože závisejí na tom, kdo, kdy a kde je poskytuje*“. Zákazníci se vysoké proměnlivosti poskytovaných služeb obávají. Předtím než si zvolí poskytovatele služby, často mezi sebou předtím diskutují [37]. Kotler dále uvádí, že firmy poskytující služby mohou učinit tři kroky směrem k řízení kvality [31]:

- Prvním krokem je ***investice do lidských zdrojů, do výběrů a výškolení personálu***. Jako příklad uvádí ve své publikaci aerolinie, banky a hotely, které utratí velké sumy za školení svých zaměstnanců při poskytování kvalitních služeb.

- Druhým krokem je **standardizace procesu poskytování služeb pomocí standardů chování organizace**. Je vhodné při přípravě na poskytnutí služby projít si celý proces na zkoušku. Za provozu se tím odhalí plynulost procesu a místo, kde by mohly vzniknout problémy.
- Třetím krokem je **sledování spokojenosti zákazníka**, které probíhá na základě přání a stížností, průzkumu zákazníků, kontrolních nákupů atd. Na základě těchto údajů je možné zjistit špatné služby a postarat se o jejich nápravu.

Dočasný charakter služby (Pomíjivost)

Poslední charakteristikou služby je její dočasný charakter nebo-li pomíjivost. Poskytovatelé služeb jsou nuceni vzít na vědomí, že každá služba představuje určitý výkon, a nemůže tedy být skladována či uchována pro pozdější využití. Příkladem můžou být ubytovací nebo přepravní služby: pokud nejsou hotelové pokoje obsazeny nebo pokud nejsou zakoupena sedadla v letadle, není možné je uschovat nebo znovu nabízet následující den, týden či měsíc. Tyto služby tedy jednoduše „zmizí“, pokud nejsou využity [57]. Dle Kotlera služby nelze skladovat, lze je poskytnout jen v určité době. Pomíjivost služeb nevytváří zvláštní problém do té doby, dokud je poptávka stálá, protože je možné předem zajistit dostatek personálu. Jakmile začne poptávka kolísat, vznikají firmám poskytujícím služby vážné problémy [37].

2.3.2 Cena

Cena je jedním z prvků marketingového mixu služeb. Od cenové politiky se odvíjí výše příjmů podniku. Cenová rozhodnutí jsou důležitá pro vnímání hodnoty a kvality služeb zákazníkem a hrají též významnou úlohu při budování image služby. Mezi základní cenové cíle patří přežití, maximalizace zisku, maximalizace prodeje, prestiž a návratnost investic [41].

Na cenu služeb působí mnoho vlivů. Mezi základní bychom mohli zařadit vládní intervence (kontrola prodeje služeb), distribuce, heterogenita služeb, rozdíly mezi zbožím a službami na tvorbu cen a zbytný charakter [38]. Mezi hlavní složky marketingového mixu ceny patří úvěrové a platební podmínky, doby splatnosti, slevy, splátky, provize, rabat, náklady a užitek z použití.

2.3.3 Propagace

Marketingové pojetí propagace, někdy také označované za komunikační mix, se opírá o čtyři hlavní nástroje - **reklamu, podporu prodeje, public relations, osobní prodej**. Propagace zvyšuje významnost služeb a může též přispět ke snížení nejistoty. Tím napomáhá zákazníkům lépe se orientovat na trhu a hodnotit celkovou nabídku služeb[41].

Propagace obecně využívá dvou základních strategií:

Strategie tlaku – snaží se produkt protlačit přes distribuční kanály ke konečnému zákazníkovi. Staví hlavně na osobním prodeji a na podpoře prodeje. Producent přesvědčí prodejce o výhodnosti svého produktu a ti následně v tomto smyslu dále působí na zákazníky [30].

Strategie tahu – chce naopak nejprve vzbudit zájem zákazníků, vyvolat poptávku po přitažlivém produktu. Sází na reklamu a publicitu ve sdělovacích prostředcích, jež vyvolávají zájem a žádost zákazníků, kteří se poptávají po produktu u maloobchodníků [30].

2.3.4 Místo (distribuce)

Distribuce představuje klíčovou oblast rozhodování. Patří sem výběr způsobu a místa dodávky, resp. poskytování služby zákazníkovi. Tato otázka je zvláště důležitá pro odvětví služeb, jehož produkty nemohou být skladovány a jsou vyráběny i spotřebovávány ve stejném okamžiku [41].

Payne vymezuje tři typy interakcí mezi poskytovatelem služby a zákazníkem [41]:

V první interakci zákazník jde k poskytovateli služby, v druhé poskytovatel služby jde k zákazníkovi a ve třetí transakce probíhá na dálku [41]. Tyto interakce mají spojitost s metodami distribuce poskytování služeb zákazníkům. V následující tabulce č. 1 jsou uvedeny jednotlivé typy interakcí ve vztahu k místu poskytnutí služby.

Tabulka č. 1: Interakce vztahů při poskytování služeb

Odbytiště služeb	Jednotlivé místo	Četné místo
Typy interakcí		
Zákazník jde k dodavateli	- státní centrum - nemocnice	- veřejná doprava - realitní agentura
Dodavatel jde k zákazníkovi	- zahradnické služby - instalatér	- poštovní doručovatel
Žádný přímý kontakt	- platební karta - elektornické bankovníctví	- telefon - objednání zboží po mailu

Zdroj:[41] Macdonald, M., Payne, A.: Marketing plans for service businesses. 2. Edition: Elsevier, 2006.

Při nabízení služeb vstupují do tohoto procesu maloobchodní síť, **které jsou vymezeny maloobchody**: podniky, které nabízejí mix zboží a služeb [83], **obchodními řetězci**: které jsou centrálně organizovány a provozují určitý počet obchodů využívajících podobné marketingové strategie a nabízející podobné druhy zboží [88]. Tyto obchody se zaměřují na mírné ceny oděvů dobře známých značek.

V rámci maloobchodních sítí jsou nabízeny „**Zákaznické služby**“: aktivity a záměry, které maloobchodník provádí, aby učinil nakupování pro zákazníka příjemnější a aby jej odměnil. Zahrnují jakékoli aktivity, kromě proaktivního prodeje, které spočívají v osobní interakci se zákazníky nebo v interakci prostřednictvím telekomunikací či pošty [89]. Jsou nabízeny za tím účelem, aby bylo zboží dostupné ve správný čas, na správném místě, ve správném množství a ve správné kvalitě [90].

Maloobchodníci poskytující zboží a služby

Je nutné zmínit, že kromě rozdílů, které jsou vymezeny mezi zbožím a službami, rovněž existují rozdíly mezi jednotlivými maloobchodníky poskytujícími zboží a služby. Řada maloobchodníků dnes na trhu nabízí mix zboží a služeb. Podle odborné literatury věnující se problematice marketingu, maloobchodníci, kteří nabízejí zboží, se zaměřují na marketing těchto produktů, zatímco maloobchodníci poskytující služby zdůrazňují marketing výkonu služeb. Toto rozlišení je ovšem zavádějící, protože „*maloobchodník nabízející zboží může nabízet služby určené k prodeji nebo takové služby, které usnadňují prodej zboží*“ [92]. Tato skutečnost způsobuje, že nákup v tradičním maloobchodu nabízející zboží je podnětější než nákup v maloobchodu poskytující služby, protože zákazník je tak sám začleněn do procesu, je nucen se orientovat, nalézt zboží, které chce, být v kontaktu s několika zaměstnanci obchodu a vrátit zboží. Služby, které jsou poskytovány v rámci maloobchodního prostředí nabízejícího zboží, jsou známy jako **zákaznické služby**, které se dají dělit na **předprodejní**, **prodejní** a **poprodejní služby** [83].

Zákaznické služby představují takové aktivity a záměry, které maloobchodník provádí, aby učinil nakupování pro zákazníka příjemnější a aby jej odměnil. Jak uvádí Burns, mnoho maloobchodníků klade na poskytování zákaznických služeb stále větší důraz jako na prostředek jejich odlišení od konkurentů [93]. Zákaznické služby jsou také popisovány jako služby, které mají souvislost s marketingem zboží. Zákaznické služby jsou „nabízeny za tím účelem, aby bylo zboží dostupné ve správný čas, na správném místě, ve správném množství a ve správné kvalitě“ [74, 90].

Charakteristiky, které jsou nejčastěji uváděny při odlišování služeb od zboží, jsou stejně použitelné při vymezování **zákaznických služeb**. Tyto charakteristiky zahrnují nehmotný charakter služeb, neoddělitelnost od jejich produkce a spotřeby, heterogenitu a dočasný charakter služeb. Uvedené charakteristiky vztahující se ke službám předurčují, že služby jsou ohodnocovány jako určitý proces. Koelemaiejerová uvádí, že „*Na základě těchto charakteristik je zřejmé, že služby obecně zahrnují více atributů, které se vztahují ke „zkušenosti“ a „důvěryhodnosti“*“. Zákaznické služby jsou tedy identifikovatelné, ale mají do značné míry nehmotný charakter. Přestože zákaznické služby nemusí být „*hlavní součástí procesu nákupu zákazníka, mohou mít výrazný vliv na zákaznickou spokojenost plynoucí z průběhu transakce a především na postoj zákazníka k poskytovateli služby a na jeho kupní chování*“. Poskytování kvalitních zákaznických služeb se tak pro maloobchodníka stává významnou výzvou, která vede k odlišení se od konkurence [94, 12, 63, 64, 95, 90].

Maloobchodník chápe zákaznickou službu jako proces sestávající ze tří rozpoznatelných prvků. Těmi jsou **před-transakční prvky**, **transakční prvky** a **post-transakční prvky**.

Zákaznická služba tak zahrnuje všechny takové aktivity, které jsou prováděny maloobchodníkem a které ovlivňují: [96]

- 1) jak snadno může potenciální zákazník nakupovat nebo dozvědět se o nabídce obchodu,

- 2) jak snadno může proběhnout transakce poté, co se zákazník rozhodne k nákupu a 3) spokojenost zákazníka s transakcí.

Toto členění bylo vymezeno LaLondem a Zinszerem, kteří patřili k autorům, kteří se pokoušeli prozkoumat pojem zákaznické služby v jejím širším kontextu. Tito autoři vymezili zákaznické služby jako takové aktivity, které probíhají v rámci vzájemné interakce mezi zákazníkem a podnikem a které zlepšují či usnadňují prodej a užívání produktů nebo služeb podniku [96, 97].

Před-transakční prvky

Jedná se o prvky, které se na daném místě vyskytují ještě před příchodem zákazníka, ovšem jsou provázeny tím, co zákazník při vstupu do obchodu očekává. Očekávání zákazníka může například zahrnovat dobu, kterou by podle něj měly vyžadovat určité aktivity, kvalitu služeb, která by mu měla být zaměstnancem podniku poskytnuta a způsob, jakým by služba měla být zhodnocena [98]. Jde také o prvky, které zákazníka ovlivňují ještě před vstupem do prodejního místa, jako například poloha obchodu, možnost parkování a otevírací doba, apod..

Transakční prvky

Tento aspekt zákaznických služeb souvisí s navozením spokojenosti u zákazníka s průběhem transakce. Může se jednat o to, že maloobchodník má k dispozici dostatek zboží včetně alternativních nabídek, prostřednictvím kterých je schopen uspokojit zákaznickou potřeby. Prodejce se dále snaží zajistit, aby byl nákup pro zákazníka co nejpříjemnější, poskytuje zákazníkovi speciální nabídky, pokud jím jsou požadovány, a v případě potřeby zajistí přepravu zboží [98]. Čím více je realizace nákupu pro zákazníka snadnější, tím více je zákazník spokojen s poskytnutými zákaznickými službami.

Post-transakční prvky

Tyto prvky zahrnují sérii aktivit, které maloobchodníci provádějí, aby u zákazníka dosáhli absolutního uspokojení. Tyto služby mohou zahrnovat dostupnost služby instalace zboží, záruky, úprav a oprav. K těmto aktivitám se dále řadí řešení problémů zákazníků a vyřizování jejich stížností, výměna a vrácení zboží. Maloobchod se rovněž stará o to, aby měl přehled o svých produktech, a zajišťuje poskytování informací zákazníkům ohledně modifikace produktů a jeho možných zdokonalení [98].

Rakowski se modelu před-transakčních, transakčních a post-transakčních prvků dále věnoval a rozšířil jej tak, že zákaznické služby dále vymezil v rámci pěti fází.

Byla to:

- 1) fáze před navázáním kontaktu,
- 2) fáze osobního kontaktu,
- 3) fáze před poskytnutím služby,
- 4) poskytnutí služby a
- 5) fáze po poskytnutí služby.

Zastával hledisko, že „provádění aktivit spojených se zákaznickými službami je nezbytné ještě před vytvořením objednávky a že musí rovněž probíhat dlouho po tom, co byl produkt poskytnut [99]. Zákaznická služba by měla zahrnovat různé druhy aktivit napříč všemi odděleními podniku. Maloobchodník by měl vyvinout úsilí s cílem o integraci všech aspektů zákaznických služeb do širšího systémového pojetí a přitom mít na paměti význam zákaznickova pohledu na otázku poskytování zákaznických služeb[98].

2.3.5 Lidé

Lidé jako složka marketingového mixu mají jeden velmi specifický rys, který je odděluje od faktorů plně kontrolovatelných a určuje její relativní samostatnost. Tím specifickým rysem je **osobitost, lidská svoboda, nezávislost a schopnost samostatného myšlení**. Tuto složku můžeme rozdělit do dvou podskupin, a to **zaměstnanci** (kontaktní pracovníci, koncepční pracovníci, obsluhující pracovníci, podpůrní pracovníci), kteří jsou součástí vnitřního marketingového prostředí, a **zákazníci**, kteří sice podnik určitým způsobem ovlivňují, avšak existují mimo něj [41].

2.3.6 Procesy

Nejen veškeré pracovní činnosti poskytované zaměstnancem, ale i činnosti na straně zákazníka představují určitý proces. Procesy zahrnují postupy, úkoly, časové rozvrhy, mechanismy, činnosti a rutiny, pomocí nichž je produkt či služba poskytována zákazníkovi. Patří sem též rozhodnutí o účasti zákazníka a pravomocích zaměstnance [41].

Garscha definuje proces jako soubor vzájemně souvisejících nebo na sebe působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (nebo vlivy), čímž se přidává hodnota. Povaha procesů v podnicích se může velmi lišit, od relativně abstraktních činností, např. podpory rozvoje koncepce nebo regulace ekonomických aktivit, až po velmi konkrétní činnosti při poskytování sužby nebo produktu [42].

Řada autorů věnujících se problematice procesního řízení, kteří definovali proces, se shodují v základních vlastnostech procesu, mezi ně patří: definované vstupní a výstupní veličiny, zřetězení s předcházejícími a následujícími činnostmi, závislost na ovlivnitelných či neovlivnitelných faktorech a možnost ovládání průběhu. Tyto charakteristické vlastnosti platí pro většinu pracovních činností v podniku, jak uvádí Garscha [42].

Procesy musí být jasně vymezeny definovaným začátkem a koncem, tedy první a poslední činností. Začátek procesu je definován vstupem (in-put), ten ale může být i výstupem (out-put) předcházejících procesů. Samotný vstup může být hmotného či nehmotného charakteru. Jako výstupy jsou označovány fyzické produkty, informace, služby vytvářené dotýčným procesem. Vlastností výstupu je to, že musí být kvalitativně či kvantitativně odlišený od vstupu požadované pozitivní změny, také označované jako transformace zvyšující hodnotu. Aby toho bylo dosaženo, musí být v průběhu procesu připraveny zdroje a ty musí být odpovídajícím způsobem využívány k dosažení cíle. Zdroje mohou být představovány organizačním rozhraním, kapacitami, stroji, materiály, informacemi, apod. [42].

Garscha dále uvádí, že proces má minimálně dvě kategorie zákazníků těchto procesů. První z nich jsou skupiny, které obdrží výstupy z procesů (produkty procesů), druhou z nich je potom samotný podnik, který má zájem na tom, aby činnosti spojené v procesu dosahovaly

dohodnutých a stanovených cílů. Tyto cíle by měly být v návaznosti na strategii samotného podniku. Cíle procesu týkající se účelu procesu nevycházejí nikdy ze samotného procesu (jako například měřitelné veličiny produktů procesů), nýbrž z „jiných zdrojů“ z podniku [42].

Aby bylo možné pro každý druh procesu zvolit odpovídající přístup a metody řešení, je dobré je klasifikovat podle jejich rozsahu a případné míry rizika jejich změny.

M. Earl a Davenport, T. H., Short, J.E. rozlišují tyto typy procesů [43], [44]:

Kořenové procesy (core processes) zabezpečující hlavní podnikové funkce bezprostředně spojené s uspokojením zákaznických potřeb. Typickým reprezentantem je realizace zakázky. Kořenové procesy stojí v popředí hodnotového řetězce a na ně se obvykle zaměřuje především.

Podpůrné procesy (support processes), které mají tzv. „vnitřní zákazníky“ (tj. procesy probíhající uvnitř podniku) a jsou v pozadí kořenových procesů. Typickým reprezentantem může být zásobování, fakturace, účetnictví apod. Jedná se o administrativní činnosti, které se nacházejí v pozadí hodnotového řetězce, a proto se často tyto procesy řeší formou služeb interních a externích organizací (outsourcing).

Mezipodnikové procesy (Business network processes), které překračují hranice podniku, tj. jsou např. realizovány z části u dodavatelů, u spolupracujících firem, nebo přímo u konečného zákazníka. Pro realizaci těchto procesů je samozřejmě nezbytný zcela nový pohled na otevřenost a komunikaci, protože hlavní otázkou k řešení je, jak rozdělit jednotlivé části procesu mezi partnery a jak s nimi komunikovat.

Řídící procesy (Management processes), jimiž firma plánuje, organizuje a řídí své zdroje. Zde je hlavní otázkou k řešení míra autokracie a demokracie a s tím spojené delegování rozhodovacích pravomocí směrem shora dolů, respektive směrem k místům potřeby těchto zdrojů.

2.3.7 Materiální prostředí

Nehmatatelná povaha služby znamená, že potenciální zákazníci nejsou schopni posoudit službu předtím, než je konzumována. Dochází zde ke zvýšení rizikovosti při rozhodování o nákupu. Důležitým prvkem marketingového plánování je proto redukovat tuto úroveň rizika tím, že bude nabízen materiální důkaz o povaze služby. Tento důkaz může mít několik forem. Nejjednodušší forma (brožura) může popsat a dát informace v podobě obrázků, které jsou důležitými prvky povahy služby - brožura dávající ilustrovaný důkaz o hotelech a letoviscích. Vzhled personálu může dosvědčit povahu služby – čistě oblečené letušky. Vzhled a vybavení budov jsou také často důkazem povahy služby [36].

2.4 Kvalita služeb

Vyhledávání kvalitních služeb je významným zákaznickým trendem, kdy spotřebitelé začínají požadovat produkty a služby vyšší kvality než doposud [68]. Podniky jsou nuceny nabídnout zákazníkům kvalitnější produkty a služby, aby byli schopni obstát v konkurenci, jak uvádí Hensel, ovšem poskytování kvalitních služeb a uspokojování potřeb zákazníka byl pro mnohé poskytovatele služeb neřešitelný problém [69]. Většina spotřebitelů již dokázala zformulovat relativně jasnou definici ohledně kvality produktu. Pokud si například zákazník pořídil košili a označil ji za pohodlnou, viděl, že její knoflíky a švy jsou po opakovaném použití neporušené, a byl přesvědčen, že košile má během určité doby po koupi stále dobrý vzhled, pak tuto košili považoval za zboží vysoké kvality [70]. V případě že oděv postrádal tyto vlastnosti, výrobce zlepšil úroveň kvality tím, že požadované prvky do tohoto oděvu začlenil.

Identifikace kvality služeb stále představovala pro spotřebitele problém. V případě, že zákazník zakoupí nebo využije služby, má k dispozici jen několik málo hmotných indikátorů, podle kterých může službu zhodnotit. Zákazník se tak musí při rozhodování o kvalitě spoléhat na jiné indikátory.

Kvalita služeb je nejvýrazněji zkoumanou oblastí v rámci literatury věnující se marketingu služeb [71]. Od osmdesátých let se mnoho autorů snažilo vypracovat základy pro definici a měření kvality služeb. Kořeny problematiky kvality služeb mohou být vysledovány v teoriích zabývajících se uspokojováním potřeb zákazníka autorů Oliver, Lehitnen & Lehitnen. Od té doby podíl výzkumu kvality služeb díky několika autorům stále stoupá, Babakus a Boller, Bolton a Drew, Brown a Swartz, Carman, Cronin a Taylor, Parasuraman, Zeithaml a Berry.

Kvalitu služeb je velmi obtížné definovat v několika málo slovech. Nejjednodušeji byla kvalita služeb definována jako „*přizpůsobení se požadavkům*“. To naznačuje, že organizace musí **ustanovit požadavky a specifikace služby**, která bude poskytnuta. Jakmile jsou ustanoveny, cílem organizace je vyhovět striktně těmto specifikacím. Kvalita je použitelná všude tam, kde je organizace založená v první řadě na uspokojování potřeb zákazníků. Kvalitu proto můžeme definovat jako „*zákaznicko vnímání kvality*“. Kvalita může být definována pouze zákazníkem a jeho vnímání nastane tam, kde organizace dodává zboží nebo služby, které svými specifickými vlastnostmi uspokojí jejich potřeby [36].

Kvalita služeb je individuální ohodnocení služby, které je založeno na vnímání služby, která má být zákazníkovi poskytnuta, včetně zákaznicko celkového posouzení či ohodnocení různých aspektů, které se vyskytují u poskytované služby. Vnímaná kvalita služby představuje to, co zákazník získal výměnou za to, čeho se vzdal. Kvalita maloobchodních služeb je individuální ohodnocení maloobchodní služby založené na vnímání způsobu, jakým je daná služba zákazníkovi poskytnuta [83].

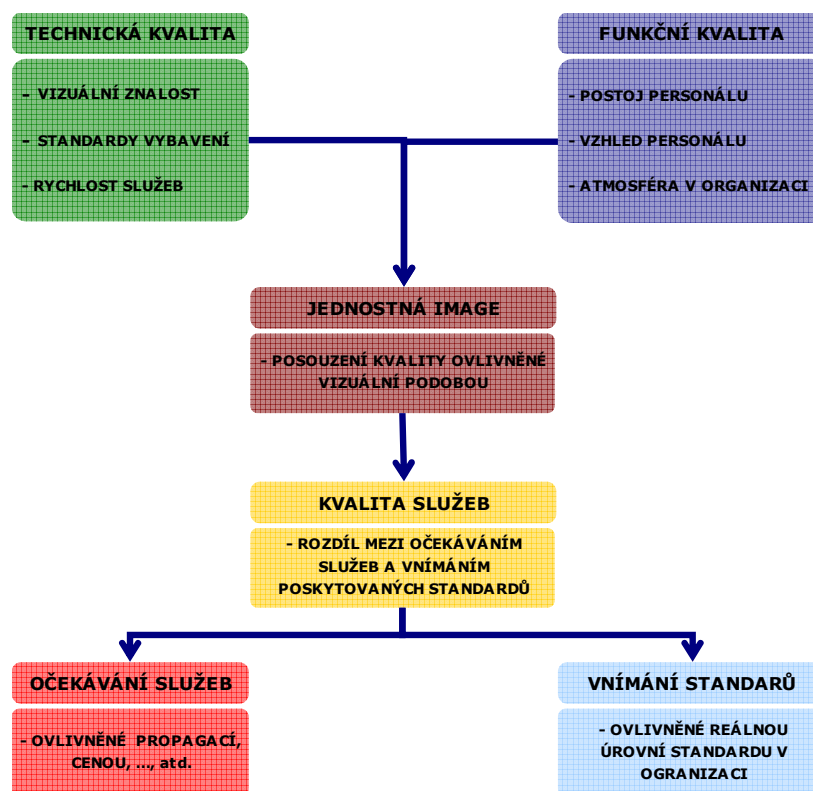
Mnoho snah o formulaci definice a měření kvality služeb pocházelo především ze sektoru zboží, znalost aspektů kvality zboží je omezená pro pochopení aspektů týkajících se kvality služeb. Autoři zabývající se kvalitou služeb jsou přesvědčeni, že zákaznicko vnímání kvality zboží je do značné míry ovlivněno nápadnými prvky designu produktu. Tito autoři se snažili zodpovědět otázku „Jaké jsou prvky služby?“ Aby bylo možné

definovat a ohodnotit kvalitu služby, je nutné vzít v úvahu charakteristiky, které se ke službám vztahují (nehmotný charakter služby, neoddělitelnost, heterogenita a dočasný charakter služby). Tyto charakteristiky činí hodnocení kvality služeb výrazně odlišné od hodnocení kvality zboží [66].

V současné době je možné u spotřebitelů vyzorovat trend vyhledávání kvality u zboží a služeb. Spotřebitelé začínají více než kdy předtím požadovat kvalitnější zboží a služby. Podniky tak mají na výběr buď nabízet kvalitnější zboží a služby, a tak snáze obstát v konkurenci, nebo zůstat pozadu. Poskytování kvalitního zboží a služeb je pro mnoho podnikatelských subjektů velice náročné jak na čas, znalosti, tak finance. Většina spotřebitelů je schopna zformulovat relativně jasnou definici ohledně kvality produktu. Pokud si například zákazník pořídil boty a označil je za pohodlné, viděl, že jejich podrážka a švy jsou po opakovaném použití neporušené, a byl přesvědčen, že boty mají během určité doby po koupi stále dobrý vzhled, pak tyto boty považoval za zboží vysoké kvality. Jestliže produkt postrádá vlastnosti, které si zákazník přeje, výrobce zlepší úroveň kvality tím, že požadované prvky do tohoto produktu začlení. Na druhé straně identifikace kvality služeb stále představovala pro spotřebitele problém. Pokud zákazník zakoupí nebo využije služby, má k dispozici jen několik málo hmotných vodítek, podle kterých může službu zhodnotit. Zákazník se tak musí při rozhodování o kvalitě spoléhat na jiná vodítka [100], [70].

Kvalita se skládá ze dvou komponentů, které jsou identifikovány jako **technická** a **funkční** kvalita, schéma č. 1. *Technická kvalita* se odkazuje na relativně kvantifikovatelné hledisko služby, které zákazník přijímá společně se službou firmy. Protože to může být lehce měřeno jak zákazníkem, tak dodávajícím, a to vytváří důležité základy pro posouzení kvality služeb. Například technická kvalita zahrnuje dobu čekání v supermarketu, spolehlivost vlakových služeb atd. Technická kvalita ale není pouze jediný prvek, který tvoří vnímání kvality služby. Služby zahrnují vzájemné působení mezi zákazníkem a výrobcem. Zákazníci jsou také ovlivňováni podle toho, jak je technická kvalita poskytována. Toto všechno popisuje *funkční kvalita*, která nemůže být měřena jako prvek technické kvality. V případě fronty v supermarketu je funkční kvalita ovlivněna faktory, jako je prostředí, ve kterém se fronta nachází, a zákaznickovo vnímáním chování personálu, který frontu řídí [36].

Schéma č. 1: Spotřebitelské vnímání technické a funkční kvality v grafické podobě

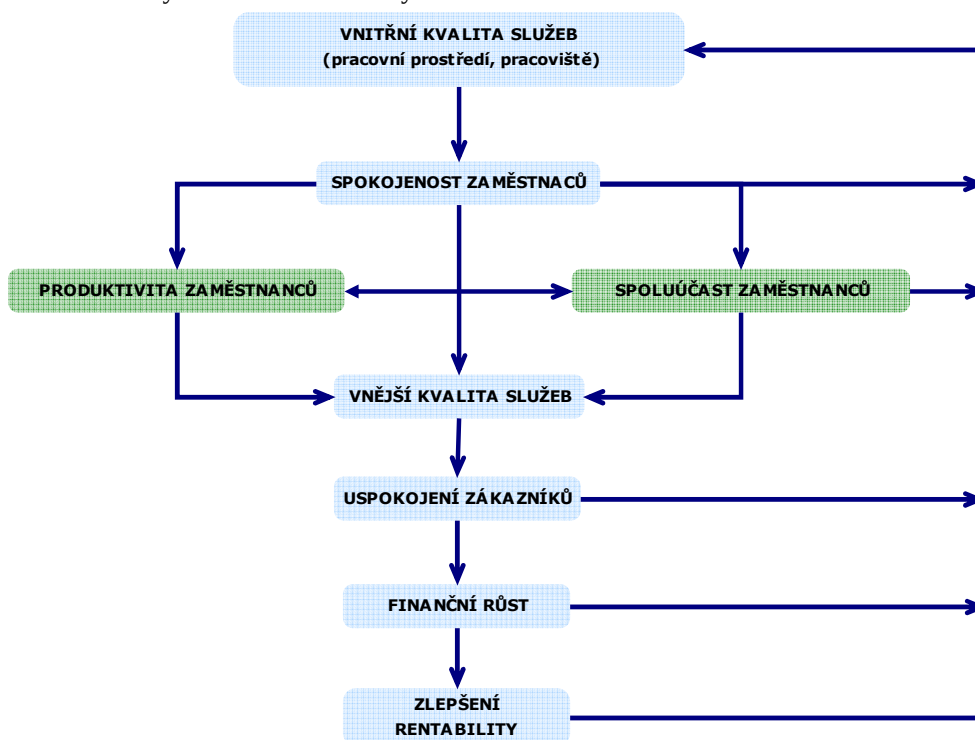


Zdroj:[36] Palmer, A. Principles of services marketing. 3.Edition England: The McGraw- Hill Companies, 2001

Řetězec vytváření ziskové služby (service profit chain)

Zvyšující se důraz na zákaznicko uspokojení se snaží zjistit, zda zlepšení uspokojení zákazníka vede ke zlepšení ekonomického výkonu firem. Společnosti předpokládají, že uspokojení zákazníka a ekonomický výkon společnosti závisí na velikosti výdajů [36].

Schéma č. 2: Řetězec vytváření ziskové služby



Zdroj:[36] Palmer, A. Principles of services marketing. 3.Edition England: The McGraw- Hill Companies, 2001

Je zde značná podpora pro spojení mezi zlepšením v kvalitě služeb a zisku. Velká část autorů usilovala o vyjádření vztahu mezi uspokojením a věrností. Dick a Basu ve svém konceptuálním návrhu věrnosti viděli uspokojení potřeby jako předchůdce věrnosti zákazníků, protože bez uspokojení nebude zákazník držet příznivé postoje směrem ke značce v porovnání s dalšími dosažitelnými alternativami a nebude proto mít sklon k opětovnému nákupu [45].

Opak uspokojení - neuspokojení - bylo viděno jako primární důvod pro ztrátu zájmu zákazníka nebo přerušení nákupu. Zákazníkuv vztah ke společnosti je silnější, když má zákazník příznivé mínění o kvalitě služeb, které ve společnosti nakupuje. Toto příznivé mínění o kvalitě služeb povede k úspěšným a cíleným vztahům, jako je "chvála společnosti," a k vyjádření přednostního nákupu před dalšími společnostmi [46].

V rámci literatury zabývající se kvalitou služeb proběhla řada diskuzí na téma systematizace kvality služeb. Ústředním bodem těchto diskuzí byl problém neexistence konsensu v otázce uspokojování potřeb zákazníka a ve vztahu ke kvalitě služeb. Zejména se jednalo o tato témata [72]:

- 1) posloupnost potřeb zákazníka a kvality služeb;
- 2) rámcové versus specifické aspekty interakcí (vztahů) při poskytování služby.

Autoři zabývající se výzkumem spokojenosti zákazníka, jako byl Oliver, Westbrook, zjistili, že spokojenost představuje psychologický problém, který je výsledkem zákaznickova hodnocení ve vztahu k nabytí nebo využití zboží či služby [73] [74]. Uspokojení potřeby spočívá v rozdílu mezi tím, co zákazník očekává, že získá, a tím, co získá ve skutečnosti [74] [76] [57].

Očekávání jsou určité předběžné domněnky, které slouží jako **standard** nebo **referenční body**, vůči kterým je pak jednotlivé poskytnutí služby hodnoceno [57]. Na druhé straně vychází vnímání zákazníka z jeho vlastních zkušeností a je rovněž dáno vztahem k podniku, informacemi, které zákazník o firmě získal, a tím, co se dozví o zkušenostech a vztazích jiných zákazníků k této firmě, jak uvádí Bittner [77]. Předtím než zákazník přijme zboží či službu, formuluje si vlastní očekávání toho, jakou úroveň požaduje.

Poskytnutím služby jsou tato očekávání potvrzena (pokud jsou očekávání splněna), nebo vyvrácena (pokud očekávání nejsou splněna). Tento předpoklad potvrzení/vyvrácení uvádí Oliver, který se věnoval problematice spokojenosti/nespokojenosti zákazníka. Stupeň spokojenosti/nespokojenosti, plynoucí z potvrzení či vyvrácení očekávání, je založen na intenzitě, se kterou jsou očekávání potvrzena nebo naopak vyvrácena [73]. Zákazník může k produktu či službě zaujmout určitý celkový postoj, který je dán sérií nahodile vnímaných uspokojivých či neuspokojivých prvků. Tento celkový postoj odráží kvalitu tak, jak je vnímána zákazníkem a jak souvisí se spokojeností zákazníka [57].

Celková kvalita služby je výsledkem srovnání očekávání se skutečným aktem poskytnutí služby [78], [57]. Toto srovnání představuje rozdíl mezi očekáváním zákazníka a jeho vnímáním a stanovuje, že celková kvalita služeb je závislá na tom, do jaké míry jsou tato očekávání uspokojována v průběhu určitého času. Bittner a další autoři se domnívají, že spokojenost zákazníka předurčuje kvalitu služeb a že spokojenost je vždy vázána ke konkrétní situaci [77], [73], [57]. Tento předpoklad naznačuje, že vnímaná kvalita služeb je formou určitého postoje a dlouhodobého celkového hodnocení, zatímco spokojenost je posouzením vztahujícím se ke konkrétní situaci spojené s poskytnutím služby [77] [78] [57].

Současné výzkumy podávají odlišné závěry týkající se systematizace kvality služeb. Někteří autoři jsou zastánci tradičního stanoviska [77] [78], podle kterého spokojenost zákazníka předznamenává zákaznickovo hodnocení kvality služby a které popisuje kvalitu služeb jako rozdíl mezi očekávanou a ve skutečnosti vnímanou úrovní poskytnuté služby. Jiní autoři, jako Cronin a Taylor, docházejí k odlišným závěrům, a to, že kvalita služeb předznamenává spokojenost zákazníka a že kvalita služeb není dána rozdílem mezi očekáváním a vnímáním, ale pouze přímým posouzením poskytnuté služby (vnímáním) [79] [80].

2.4.1 Výzkum kvality služeb

Výzkum bezpečnosti služby, který je využíván pro snadno měřitelné kvality služeb, představuje klíčové prvky chování zákazníka a průzkum trhu služeb. Nedílnou součástí každého pokusu organizace o založení "kvalitní kultury" je závazek k procesu "**pokračujícího zlepšení**". Je nezbytné podporovat tento systematický přístup měření kvality. Týká se to zejména organizací poskytujících pouze služby a ne výrobního sektoru, kde se používají objektivní míry kvality [36].

Ramsaway identifikoval tři různé soubory měření služeb, kterými se podnik musí zabývat [47]:

- **Měření provedení služby**, kdy se hodnotí nynější výkon služby a zajišťuje, aby se jeho pokračování rovnalo navrhované specifikaci standardu.

- **Měření zákazníkem**, které je zaměřeno vnitřně i zevně, s cílem hodnotit dopad výkonu služby na zákazníka.

- **Finanční měření**, která jsou ukazateli finančního „zdraví“ organizace.

Souvztažnost mezi finančním měřením a měřením zákazníkem bude určovat příjem vytvářející potenciál služby. Vztah mezi měřením provedení služby a měřením zákazníkem informuje o tom, jak je služba vykonávána z pohledu zákazníka. To bude mít velký význam pro společnost k dosažení zisku a celkového podílu na trhu [36].

Průzkum trhu je způsob získání informací o očekávání zákazníků a vnímání služeb. Po této stránce by se měly organizace poskytující služby zeptat na klíčové otázky: Jaké vlastnosti služeb považují zákazníci za důležité, jakou úroveň těchto vlastností očekávají, jak zákazníci chápou poskytování služeb [36]:

Pravidelný průzkum zákazníků

Průzkumy zabývající se spokojeností zákazníka, jsou díky sektoru služeb stále populárnější. Zvýšení rozsahu nabídky služeb a povědomí o skutečnosti, že zákazníci dostávají službu, za kterou si platí, vytváří u zákazníků potřebu vyjádřit svůj názor o úrovni uspokojení z poskytovaných služeb. Typickým průzkumem je vyplňování dotazníků. Například zákazníci jsou v letadle po dovolené požádání o vyplnění dotazníku týkajícího se kvality poskytnutých služeb. S touto formou dotazníků se můžeme setkat i v hotelových a restauračních zařízeních. Takový průzkum se obvykle ptá zákazníka na stížnosti, které mohou mít spojitost s poskytovanými službami, a na jakékoliv komentáře či návrhy pro zlepšení. Výzkumníci by měli takto získaná data využít co nejefektivněji, a to především u těch částí služeb, kde nebylo dosaženo zákaznicko očekávání [36].

Zákaznické panely

Zákaznické panely jsou zdrojem informací, které se zaměřují na očekávání zákazníka. Skupiny zákazníků, kterými jsou častí uživatelé služby, jsou společností pravidelně skupinově dotazováni s cílem zjištění jejich názoru na kvalitu poskytovaných služeb. Na druhé straně takovouto skupinou mohou být i zaměstnanci, a to proto, aby kontrolovali uvedení novinek nebo revidovaných služeb. Například, panel respondentů je dán

dohromady stavební společností a může sestavit panel, který bude testovat nový návrh designu [36].

Použitím panelů může organizace nabídnout způsob předvídání problémů a může sloužit jako varovný systém, pokud se objeví sporné otázky významu. Nicméně platnost této výzkumné metody je závislá na tom, jak dobře panel reprezentuje zákazníka jako celek. Proto by měl pečlivý výběr zabezpečit, aby měl panel stejné sociální, ekonomické, demografické a další složení [36].

Transakční analýza

Transakční analýza je stále populárnější metoda hodnotícího výzkumu, která zahrnuje sledování spokojenosti jednotlivců po jednotlivých obchodech (transakcích), do kterých byli v poslední době zapojeni. Tento typ výzkumu umožňuje managementu soudit jak aktuální výkon, tak spokojenost zákazníků. Výzkum zahrnuje dotazníkový průzkum jednotlivých zákazníků ihned po dokončeném obchodu (transakci). Další výhodou tohoto výzkumu je jeho schopnost propojení provedení kvalitní služby kontaktním personálem s odměňovacím systémem. Kontaktní personál je v častém (pravidelném) styku se zákazníky a významně se podílí na marketingových činnostech. Musí být zkušený v oblasti podnikových marketingových strategií, dobře vyškolen, motivovan a připraven vstřícně reagovat na potřeby a požadavky zákazníků [36].

Průzkum vnímání

Tato metoda využívá kombinaci kvalitativních a kvantitativních výzkumných metod. Mnoho profesionálních organizací, poskytujících služby, používá tuto studii za účelem vyvinutí budoucí marketingové strategie. Jejich cílem je dosáhnout lepšího porozumění zákaznickova vnímání organizace a pomáhá firmě vidět samu sebe tak, jak ji vidí zákazníci. Počáteční kvalitativní šetření pomáhá výzkumníkům zjistit postoje klientů k firmě právě tak, jak je firma chápána veřejností. V kvantitativní fázi průzkumu jsou klienti pozváni k posouzení výkonu společnosti. Průzkum vnímání často zahrnuje i rozbor vnímání ze strany firemních zaměstnanců [36].

Tajní zákazníci

Použití tajných zákazníků je metoda **prověřování standardů poskytovaných služeb**, zvláště personálu, který se na poskytování služeb podílí. Za hlavní potíž v zabezpečení kvality služby je překonání nesouladu personálu s přednastavenými směrnici. Tato mezera kvality služeb je výsledkem toho, že zaměstnanci nejsou schopní anebo nejsou ochotní vykonávat službu na požadované úrovni. Proto je důležitá funkce tajného zákazníka, který provádí průzkum a monitoring, jak se předem specifikované kvalitativní standardy shodují se skutečností, se kterou se setkal u personálu [36].

Tato metoda výzkumu skutečně poskytovaných služeb využívá trénované tajné zákazníky, kteří využijí službu, kterou organizace nabízí a obratem posílají zprávu o svém pozorování. Toto zkoumání inklinuje k přizpůsobení se specifickým potřebám společnosti a soustředí se na nějakou spornou otázku, kterou si přeje společnost zhodnotit. Způsob šetření je předem daný a má svá pravidla [36].

Tvořivost tohoto výzkumu musí být důrazná, neboť tajný zákazník může být docela snadno odhalen personálem jako tajný agent, který provádí špionáž jménem managementu společnosti. Jestliže je tato technika prováděna správně, může managementu poskytovat velmi užitečné informace o tom, co se skutečně děje v jejich společnosti [36].

Analýza stížností

Nespokojenost zákazníků je nejzřetelněji vyjádřená díky stížnostem, které se vytvářejí během poskytování služeb. Pro mnoho společností to může být jediná metoda, jak být v kontaktu se zákazníky. Stížnosti mohou být sděleny buď přímo dodavateli, anebo nepřímo přes zprostředkovatele. Stížnosti zákazníků se odvolávají na to, co považují za špatnou kvalitu služeb. Jestliže je analýza prováděna správně, může poskytnout velice bohatý zdroj údajů, které tvoří základ politiky pro zlepšení kvality služeb. Většina nespokojených zákazníků se „neobtěžuje“ stěžovat si přímo u poskytovatele služby. Tito zákazníci buď vyprávějí o své nespokojenosti ostatním, anebo jednoduše přejdou k jinému dodavateli a tím nenabídnou potenciálně cennou informaci poskytovateli služeb o tom, jaké faktory byly špatné a co způsobilo jejich odchod k jinému dodavateli [36].

U tržně orientovaných organizací mohou analýzy stížností tvořit užitečného ukazatele a podávat informace o tom, kde se proces poskytování služeb stává méně kvalitním. Analýza stížností může hrát důležitou roli jako součást celkového programu pro udržení kontaktu se všemi zákazníky. Nepřetržité sledování stížností je relativně levný zdroj získávání informací, který umožňuje společnosti hodnotit hlavní zájmy zákazníků a nadějně napravit evidentní problém. Pokud firma přijímá stížnosti, umožňuje personálu vstoupit do přímého kontaktu se zákazníky a poskytuje jim možnost spolupodílet se na řešení těchto stížností [36].

Zaměstnanecký výzkum

Výzkum mezi zaměstnanci umožňuje vytvoření vlastního názoru zaměstnanců o tom, jaké služby jsou poskytovány a jak jsou zákazníci hodnoceny. Zahrnuje informace, shromážděné ze seminářů a školení zaměstnanců, z vývojových cvičení (zpětná vazba od tzv. kroužků kvality) a z hodnocení práce. Všechny tyto poskytnuté informace jsou cenné pro plánování kvalitní služby. Návrhy, které může personál udělat, jak by mohly být služby účinněji anebo efektivněji poskytovány, hrají důležitou roli ve zdokonalování kvality služeb [36].

Výzkum zaměstnaneckých potřeb může také pomoci najít vhodnou strategii, která zdokonaluje motivaci zaměstnanců k poskytování vysoce kvalitních služeb. Mnoho technik zabývajících se zaměstnaneckým výzkumem se dívá na zaměstnance jako na vnitřního zákazníka, který je v podstatě stejný jako zákazník externí. Informace z rozhovorů a skupinových diskuzí se mohou použít ve sbírce údajů o kvalitě se zaměřením na zaměstnanecké potřeby, požadavky, stimuly a postoje k pracovním podmínkám [36].

Studie Benchmarkingu

Robert C. Camp, jedna z vůdčích osobností v oblasti benchmarkingu, definuje benchmarking jako "*hledání nejlepších postupů v podnikání, které vedou k vynikajícím výsledkům*". Jde o legální, systematický, veřejný a etický proces. Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigmat, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti. Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné [48]. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit v lepším rozhodování, stanovování náročnějších cílů, zvýšení spokojenosti zákazníků, snižování nákladů atd.

Benchmarking může být prováděn na několika úrovních založených na tom, co je srovnatelné a která srovnání jsou proti [49]:

- *Výkonový benchmarking* – soustředí se na relativní výkonnost pomocí vybraného souboru měřítek. Hodnotí se převážně parametry související s kvalitou a produktivitou.
- *Procesní benchmarking* – měří individuální výkonnost procesu a jeho funkčnost oproti organizacím, které jsou vůdčími (nejlepšími) v provádění těchto procesů. Procesní benchmarking hledá nejlepší praktiky v provádění jednotlivých procesů. Odpovídá tedy na otázku, jak organizace dosahuje vynikající výkonnosti. Strategický benchmarking – srovnávání integrity strategického plánu společnosti s nejlepší praktikou v odvětví.
- *Vnitřní benchmarking* – srovnává podobné činnosti, postupy či výkony v rámci různých podnikatelských jednotek jedné organizace.
- *Konkurenční benchmarking* – měří organizační výkonnosti ve srovnání s konkurenčními organizacemi. Je zaměřen na specifické produkty, procesy nebo metody používané přímými konkurenty organizace.
- *Funkční benchmarking* – srovnává podobné funkce v rámci téhož odvětví nebo organizační výkonnost s výkonností vůdčí firmy v odvětví.

Výzkum zprostředkovatelů

Zprostředkovatelé služeb často plní v procesu poskytování služeb cennou funkci. Výzkum zprostředkovatelů se soustředí na dvě nejdůležitější věci [36]:

Zprvé, zprostředkovatelé vytváří důležitou část procesu poskytování služeb. Vnímaná kvalita zákazníkem je do značné míry rozhodnuta výkonem zprostředkovatele. Například vnímaná kvalita u letecké společnosti může ztratit na lesku, jestliže pokladní jsou pomalí nebo neumějí pomoci zákazníkům. Tato výzkumná metoda může být použita pro kontrolu úrovně kvality dodávané zprostředkovateli [36].

Zadruhé, zprostředkovatelé jako koproducenti služeb jsou zkracovatelé odbytových cest a z tohoto důvodu jsou blíže k zákazníkům. Jsou proto v pozici, kdy získávají hodnotnou

zpětnou vazbu (hlavní obsluha) o zákaznickou očekávání a vnímání. Stejně tak jako vedení strukturovaného výzkumu zprostředkovatelů, tak hlavní obsluha najde možnost dozvědět se během procesu poskytování služeb více o potřebách a očekávání finálních zákazníků. Předpokladem je, že zprostředkovatelé se účastní speciálních tréninků [36].

2.4.2 Měření kvality služeb

Systematizací kvality služeb, stejně jako formulací definice a způsobem měření kvality služeb, se jako první zabývali Parasuraman, Zeithaml a Berry. Tito autoři vytvořili „Diferenční model kvality služeb“, který je hojně uplatňovaným modelem využívaným pro určení kvality služeb [57]. Tento model je tvořen pěti „Mezerami“ (Galp), které mohou ovlivnit úroveň kvality služeb poskytované zákazníkům. Model řeší kvalitu na základě předpokladu, že zákazník nejprve formuluje určitá očekávání ve vztahu k jednotlivým oblastem poskytované služby, všímá si vlastního procesu poskytnutí služby a pak tento výkon určitým způsobem vnímá. Parasuramna uvádí, že spotřebitelé ke zhodnocení kvality služeb využívají určitá kritéria, která spadají do pěti rozsáhlých oblastí uplatňovaných při kategorizaci očekávání zákazníka [57]:

- 1) Hmatatelné prvky,
- 2) Spolehlivost,
- 3) Vnímavost,
- 4) Ujištění
- 5) Empatie.

Diferenční model kvality služeb se pokouší identifikovat faktory, které mají vliv na kvalitu služeb, a snaží se zjistit možné nedostatky či „mezery“ (galps) vyskytující se v rámci procesu poskytování služby. „Mezery“ nastávají, pokud se očekávání spotřebitele neshoduje se skutečně vnímanou úrovní získané služby.

Model řeší pět různých rozdílů [57]:

Rozdíl 1: Rozdíl v očekávání zákazníka – vnímání managementu

Rozdíl 2: Rozdíl ve vnímání managementu – specifikace kvality služeb

Rozdíl 3: Rozdíl ve specifikaci kvality služeb – poskytování služeb

Rozdíl 4: Rozdíl v poskytování služeb – externí komunikace

Rozdíl 5: Rozdíl mezi odlišností očekávání spotřebitele a vnímáním výkonu

Ne všichni autoři zabývající se oblastí kvality služeb se ovšem shodují, někteří autoři se domnívají, že měření vnímání (výkonu) zaměstnanců může představovat lepší způsob měření kvality služeb [79]. Tyto protichůdné názory, zastávající hledisko využívající předpokladu že na jedné straně měří vnímání zákazníka a měření výkonu na straně druhé, jsou podněty pro stále probíhající diskuze na toto téma.

Bez měření by manažeři nemohli rozpoznat, kde jejich firmy nebo produkty aktuálně jsou a zda jsou jejich požadované cíle dosaženy. Měření vyžaduje pečlivé vymezení. Kvalita a výnosnost jsou dvě propojené cesty k vytváření hodnoty jak pro zákazníky, tak pro společnost. V širším pojetí se kvalita soustředí na výhody, které jsou vytvořeny pro stranu zákazníků. Výnosnost má vazbu na vynaložené náklady firmy. Tyto náklady mohou mít výrazný vliv na výši ceny služeb pro zákazníka [54].

Pojem kvalita lze vymezit různými způsoby Garvin ve své publikaci identifikoval pět pohledů měření kvality [54]:

1. *Vynikající pohled na kvalitu* je synonymum pro vrozenou dokonalost, značka nekompromisních **standardů** a vysokého úspěchu. Tento pohled je často aplikován na vystupování a vizuální umění. To dokazuje, že se lidé učí rozpoznat kvalitu pouze na základě zkušeností získaných opakovaným vystavením se kvalitě. Nicméně návrh, že manažeři nebo zákazníci rozeznají kvalitu, když ji uvidí, není z praktického hlediska moc užitečný.
2. *Produktově založený přístup* vidí kvalitu jako přesnou a měřitelnou proměnnou. Rozdíly v kvalitě odrážejí rozdíly v množství nějaké složky nebo vlastnosti, kterými produkt disponuje. Protože tento pohled je naprosto objektivní, nezodpovídá za rozdíly v chutích, potřebách a přednostech jednotlivých zákazníků (nebo dokonce celého tržního segmentu).
3. *Uživatelsky založené vymezení* začíná s předpokladem, že kvalita je brána podle úsudku pozorovatele; tato definice přirovnává kvalitu k maximálnímu uspokojení. Tento subjektivní, poptávkově orientovaný pohled připouští, že různí zákazníci mají různé požadavky a potřeby.
4. *Výrobně založený přístup* je na rozdíl od předchozího nabídkově orientovaný. Využívá se zejména ve strojírenství a průmyslové výrobě. Soustředí se na shodu s vnitřními normami, které jsou často řízeny výnosností a náklady směřujícími k cílům.
5. *Hodnotově založené vymezení* vymezuje kvalitu v rámci hodnoty a ceny. Vzhledem ke kompromisu mezi výkonem (nebo shodou) a cenou se kvalita stává "cenově dostupná dokonalost".

Garvin tvrdí, že tyto alternativní pohledy na kvalitu pomáhají vysvětlit střety, které někdy nastaly mezi manažery v různých funkčních odděleních. Argumentuje: „Navzdory možnému konfliktu mohou mít společnosti prospěch z podobných mnohonásobných pohledů. Spoléhání na jedinou definici kvality je častý zdroj problémů. Protože každý přístup má své předvídatelné bolavé místo, společnosti budou mít pravděpodobně méně problémů, jestliže použijí rozmanitý pohled na kvalitu a pokud budou aktivně přecházet k přístupům, které berou pohyb produktů jako pohyb od návrhu k trhu. Úspěch vyžaduje úzkou spolupráci činností v každém povolání“ [54].

Výrobně založené složky kvality

Pro spojení rozdílných názorů pohledu vyvinul Garvin osm komponentů kvality, které by mohly být užitečné jako kostra pro analýzy a strategické plánování [54]:

1. výkon (základní řídicí charakteristika);
2. vzhled;
3. spolehlivost (pravděpodobnost selhání nebo poruchy);
4. shoda (schopnost vyhovět normám);
5. trvanlivost (jak dlouho dokáže produkt poskytovat tu samou hodnotu zákazníkovi);

6. užitečnost, použitelnost (rychlost, pozornost, schopnost, snadnost odstranit problémy);
7. estetika (jak produkt působí buď na jeden, nebo na všech pět smyslů uživatele);
8. vnímaná kvalita (pověst společnosti nebo značky).

Výzkumníci tvrdí, že charakteristická povaha služeb vyžaduje shodný charakteristický přístup k měření kvality. Z důvodů nehmatatelnosti a různorodé povahy mnoha služeb může být těžší zhodnotit kvalitu služeb než zboží [54]. Dosažení kvalitativní konkurenční výhody je komplexním, vícerozměrným problémem optimalizace marketingu služeb. Vícerozměrnost tohoto problému je důsledkem existence různých dimenzí subjektivně vnímané kvality služeb [55].

Pro změření uspokojení zákazníka s různými pohledy na kvalitu služeb vyvinuly Parasuraman, Zeithaml a Berry výzkumnou metodu SERVQUAL. Tento výzkum je založený na předpokladu, že zákazník může zhodnotit kvalitu poskytované služby srovnáním svého dojmu s vlastním očekáváním. SERVQUAL je brán jako všeobecný nástroj měření, který může být aplikován v širokém spektru průmyslových odvětví poskytujících služby [54].

Pohled zákazníka na kvalitu služeb

Většina odborných publikací zabývajících se vztahem kvalita - zákazník je výrobkově orientovaná, z výzkumu provedeného Valerií A. Zeithaml, A. Parasuraman a Leonardem L. Berry vyplývají následující předpoklady [57]:

1. Kvalitu služeb je mnohem těžší ohodnotit než kvalitu zboží. Kritéria, která zákazník používá k ohodnocení kvality služeb, mohou být pro obchodníky hůře pochopitelná. Jak zákazníci hodnotí nabízené služby je komplikovanější a různorodější, než jak hodnotí samostatné věci. Například zákazníkův odhad na kvalitu služeb ve zdravotnictví je složitější než odhad kvality u automobilů.
2. Zákazník nehodnotí služby pouze podle výsledku, například jak zákaznickovy vlasy vypadají po oštrihání, ale také hodnotí proces poskytované služby, jak byl kadeřník zúčastněný, citlivý a přátelský.
3. Zákazníky jsou definována kritéria, která počítají s oceňováním kvality služeb. Jedině zákazník posuzuje kvalitu. Všechny další posudky jsou v podstatě irelevantní. Vnímání kvality pramení z toho, jak se dodavatel zachová vůči zákaznickovu očekávání a jak by se měl zachovat.

Autoři těchto výzkumů se snažili najít odpovědi na otázky, jak přesně zákazníci hodnotí kvalitu služeb. Zda dělají zákazníci rovnou globální hodnocení, nebo dělají hodnocení specifických stránek služby v rámci celkového hodnocení. Jaké jsou stránky nebo kategorie a kritéria, podle kterých hodnotí služby. Jestliže hraje zákaznickovo očekávání rozhodující roli ve stanovení kvality služby, které faktory tvoří a ovlivňují tato očekávání [57].

Pro nalezení odpovědí na tyto a související otázky byla autory provedena výzkumná studie skládající se ze dvanácti zájmových skupin. Tři skupiny v každém ze čtyř sektorů služeb: bankovníctví pro spotřebitele, úvěrové společnosti, makléřství, opravy a údržba výrobků. Tyto služby se mění podle klíčových atributů používaných ke kategorizaci služeb: bankovníctví pro spotřebitele a úvěrové společnosti poskytují okamžitý užitek, zatímco makléřství a opravy výrobků poskytují trvalejší užitek. Ačkoli opravy výrobků zahrnují hmatatelné majetky, zbylé tři služby se týkají nehmátatelného majetku. Bankovníctví a makléřství jsou více pracovně zaměřené a interaktivní než další dva sektory. Toto široké zákaznické spektrum bylo vybráno úmyslně, protože byly hledány kvalitativní pohledy, které přesahují hranice specifických odvětví. A zároveň, aby výsledky byly všeobecné a měly široké využití [57].

Z výzkumných studií vyplynula řada poznatků o pohledu zákazníka na kvalitu služeb. Zákazníci nejčastěji mluvili o očekáváníích, zájmech, zkušenostech. I když byli dotazováni ze čtyř různých sektorů služeb, bylo objeveno mnoho pohledů zákazníka na kvalitu služeb. Kvalita služeb byla skupinami definována jako prostor nesouladu mezi očekáváním a vnímáním [57].

Z výzkumů vyplynuly **faktory**, které ovlivňují zákaznicko vnímání kvality služeb. Jedním z těchto faktorů je **Ústní komunikace**, tedy to, co zákazník slyší od jiného zákazníka. Například doporučení přátel nebo sousedů kvalitního opraváře. Dalším důležitým faktorem jsou **Osobní potřeby**, které jsou závislé na individuálních charakteristických rysech a na okolnostech. Osobní potřeby mohou zmírňovat očekávání jen do určité míry. Například, někteří zákazníci očekávají od úvěrových společností poskytování maximálně možných úvěrových limitů a jiní zákazníci si přejí, aby byly společnosti přísnější při posuzování úvěrových žádostí. Faktor vyjadřující **Zkušenosti z minulosti** vyjadřuje skutečnost, že pokud byl zákazník se službou v minulosti spokojen, využije ji znovu. **Externí komunikace**, tento faktor zahrnuje různé druhy přímých a nepřímých zpráv přenesených se službou. Například operátor opravárenské firmy garantuje příjezd opraváře ve stanoveném čase. Existuje však faktor, který je zahrnován k hlavním vlivům, a to je cena. Cena hraje důležitou roli při formulaci očekávání [57].

Díky tomuto výzkumu bylo identifikováno deset základních kategorií pro oceňování kvality služeb [57]:

1. Tangibles – věcné a personální vybavení podniku.
2. Reliability – spolehlivost a preciznost, s jakou jsou slíbené služby prováděny.
3. Responsiveness – všeobecná ochota a pohotovost při pomoci zákazníkovi.
4. Competence - vlastnictví požadovaných schopností a dovedností k vykonávání služby.
5. Courtesy - zdvořilost, respekt, uznání a přátelskost kontaktního personálu.
6. Credibility - důvěryhodnost, věrohodnost, poctivost poskytovatele služby.
7. Security – pocit bezpečí.
8. Access - přístupnost a volný kontakt.
9. Communication – podávání informací zákazníkům v jazyce, kterému rozumí, a umění naslouchat.
10. Understanding the customer - snaha o poznání zákazníka a jeho potřeb.

Poskytování služeb je v mnoha případech výsledkem poskytnutí služby s hmotným výrobkem nebo balíčkem nabízeného zboží a služeb. Tento balíček se odvolává na neoddělitelnou nabídku mnoha statků a služeb. Tato skutečnost byla rozpoznána v klasifikačním schématu, ve kterém zákazníci zkoušejí službu a její kvalitu, v tomto okamžiku má podnik nejlepší příležitost zvýšit procento spolehlivosti služby, které vede ke zvýšení kvality. Aby poskytovaná služba byla co nejvíce kvalitní musí, podnik naslouchat zákazníkům a plnit jejich očekávání. Vnímání zákaznických vněmů tedy (naslouchání) má dopad na kvalitu poskytovaných služeb. Podniky, které mají snahu zlepšit své služby, „naslouchají“ třem typům zákazníků: **externím zákazníkům**, kteří mají zkušenosti s podnikovou službou; **konkurenčním zákazníkům** a **interním zákazníkům (zaměstnanci)**, kteří jsou závislí na vnitřních službách. Bez těchto vněmů a názorů by podniky nevěděly, kde jsou mezery v systému poskytování služeb [54].

Očekávání zákazníka

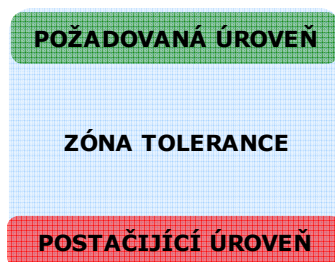
Zákazníkovo očekávání hraje rozhodující roli v posuzování služeb jednotlivých podniků. Zákazníci hodnotí kvalitní službu tím, že porovnávají, co chtějí nebo očekávají s tím, co vidí a dostávají. Aby měly podniky dobré jméno, musí konzistentně vykonávat a poskytovat služby na všech úrovních zákazníkova očekávání. Zákazníci jsou jediní soudci kvality služeb. Management si může myslet, že služba je dobrá, ale jestli zákazníci mají jiné vnímání, tuto skutečnost musí podnik řešit [58].

Zákazníkovo očekávání existuje ve dvou různých úrovních [58], požadované úrovni a postačující úrovni, schéma č. 3.

Požadovaná úroveň odráží, v co zákazník doufá, že obdrží. Je to směs toho, co si zákazník myslí, že "může být" a "mělo by být". **Postačující úroveň** odráží, co je pro zákazníka přijatelné. Je to funkce zákazníkova odhadu toho, co služba "bude", například zákazníkova předpověď úrovně služeb [58].

Požadovanou a postačující úroveň odděluje zóna tolerance. **Zóna tolerance** je rozsah výkonu služby, který považuje zákazník za uspokojivý. Výkonnostní úroveň pod toleranční zónou bude zákazníka frustrovat a sníží zákaznickou věrnost. Výkonnostní úroveň nad toleranční zónou zákazníka příjemně překvapí a posílí jeho věrnost, zároveň se tím zvýší jeho očekávání [58]. Například zákazník v bance si přeje proplatit šek za tři minuty (požadovaná úroveň služeb). Na základě minulých zkušeností, kdy zákazník čekal na obsloužení, toleruje desetiminutové čekání na úplnou transakci (postačující úroveň služeb). Jestliže proběhne transakce v rozmezí tří až deseti minut (zóna tolerance), zákazník bude spokojený. Pokud však úplná transakce bude vně zóny tolerance, udělá na něj banka silný dojem (vyřízení do tří minut), nebo naopak, nepříznivý dojem (delší než deset minut) [58].

Schéma č. 3: Dvě úrovně očekávání



Zdroj:[58] Berry, Leonard, L.: Marketing services: competing through time. New York: Free Press 1991

Zóna tolerance je různá mezi zákazníky a také mezi transakcemi u stejného zákazníka. Také se liší deseti kategoriemi kvality služeb. Nejdůležitější kategorií pro zákazníka je spolehlivost. Velkou měrou se týká výsledné služby, např. jestli slíbená služba bude poskytnuta. Ostatní kategorie více souvisí s procesem služby, například, jak bude služba poskytnuta, apod. Zákazníci pohlíží na spolehlivost jako na prioritu a nejsou tolerantní ke špatně provedené slíbené službě [58].

Změny v úrovních očekávání

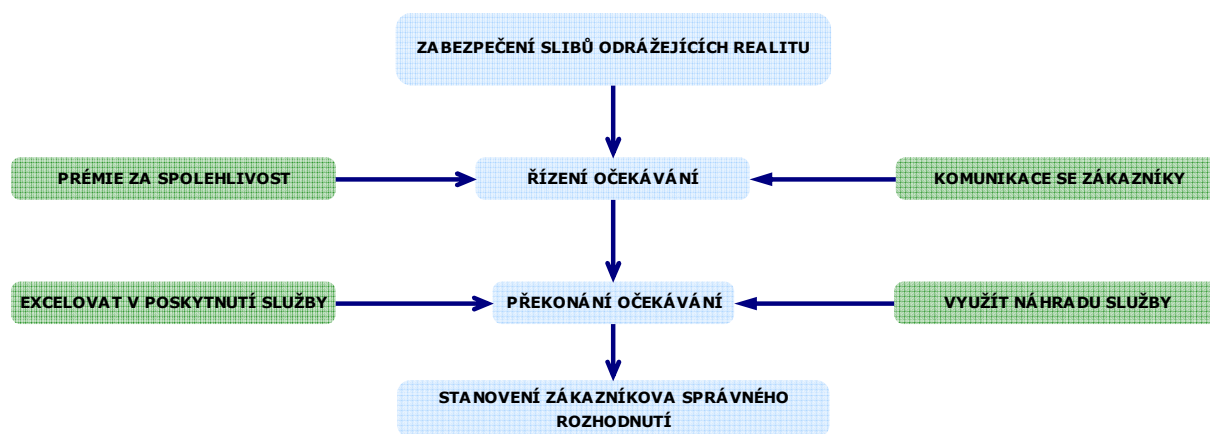
Zákaznické úrovně očekávání jsou dynamické a nestálé z důvodu různorodosti faktorů, které ovlivňují zákaznicko očekávání. Když obě úrovně toleranční zóny kolísají, požadovaná úroveň inklinuje ke změně pomaleji a v menším množství než postačující úroveň služby, dalo by se tedy říci, že požadovaná úroveň služby je méně pružná než postačující úroveň, která má vyšší pružnost. Požadovaná úroveň spíše roste, zatímco postačující úroveň se pohybuje rychle nahoru a dolů. Střídání v toleranční zóně je podobné harmonickému pohybu. Většina obměn vyplývá z kolísání v postačující úrovni spíše než v požadované úrovni [58].

Faktory, které mohou ovlivnit úroveň zákaznicko očekávání a navodit změny v jejich toleranční zóně [58]:

1. *Trvalý multiplikátor služby* - faktory, které zesílí zákaznicko vnímání.
2. *Osobní potřeby* - jednotlivé požadavky diktované zákazníkem – specifické, fyzické, psychologické, společenské a zdrojové vlastnosti.
3. *Přechodný multiplikátor služby* - faktory, které dočasně zvýší zákaznicko citlivost, např. problémy s počáteční službou.
4. *Vnímané alternativy služeb* - zákaznicko vnímání stupně naplněného očekávání při obdržení služby.
5. *Role samovšimatele služby* - úroveň zákaznicko vnímání, které on sám ovlivňuje na základě služby obdržené.
6. *Explicitní sliby služeb* - sdělení společnosti o nabídce služby zákazníkům, např. reklama, osobní prodej.
7. *Implicitní sliby služeb* - vedou k dedukci o tom, co služba bude nebo by měla být, např. cena, hmatatelnost spojená se službou.
8. *Word-of-Mouth komunikace* – sdělení, vytvořené jinými stranami než společností, která se službou zabývá. Tato sdělení mohou pocházet jak z osobního přátelství tak z odborného (spotřebitelské zprávy) zdroje.
9. *Minulá zkušenost* - zákaznicko předchozí prožití služby má význam pro současné hodnocení.

Povaha těchto faktorů a základní struktura zónové tolerance naznačuje několik strategií pro efektivní řízení a překonávání očekávání. Řízení očekávání tvoří náklad a přispívá k překonávání očekávání. To tvoří základ pro stanovení správného zákaznickova rozhodnutí, schéma č. 4 [58].

Schéma č. 4: Stanovení správného rozhodnutí



Zdroj: [58] Berry, Leonard, L.: Marketing services: competing through time. New York: Free Press 1991

V rámci studií, které se zabývaly kvalitou služeb, byla zmíněna řada diskuzí na téma pojetí kvality služeb. Ústředním bodem těchto diskuzí byl problém neexistence shody v otázce pojetí spokojenosti zákazníka a kvality služeb [84]. Autoři zabývající se výzkumem spokojenosti zákazníka zjistili, že spokojenost je psychologickým pojmem, který je výsledkem zákaznickova hodnocení ve vztahu k nabytí, využití zboží nebo služby [73]. Spokojenost zákazníka je vyjádřena rozdílem mezi tím, co zákazník očekává, že získá, a tím, co získá ve skutečnosti [57, 76, 101].

Již předtím, než zákazník získá zboží či službu, je schopen formulovat, jakou úroveň výkonu očekává, a tato očekávání pak srovnává s tím, jak vnímá skutečný výkon. Očekávání jsou podle Olsona a Dovera předběžnými domněnkami, které si zákazník vzhledem k produktu či službě utvoří a které slouží jako **standard** kvality služeb nebo referenční body, vůči kterým je pak výkon hodnocen [102, 57]. Na druhé straně vnímání zákazníka „vychází z komplexního souboru rozmanitých prvků včetně vlastních zkušeností, vztahu k podniku, informacemi, které se zákazník o firmě dočetl, viděl či zaslechl, a tím, co se dozví o zkušenostech a vztazích jiných zákazníků k této firmě“. Vlastní výkon služby pak tato očekávání buď potvrdí (pokud jsou očekávání splněna), nebo vyvrátí (pokud očekávání nejsou splněna) [103]. Tento přístup potvrzení/vyvrácení pochází z publikací věnující se problematice spokojenosti/nespokojenosti zákazníka. „Pokud je zkušenost s poskytnutím služby lepší, než zákazník očekával, dojde k pozitivnímu potvrzení očekávání. Pokud zkušenost s poskytnutím služby není tak dobrá, jak zákazník očekával, dojde k negativnímu vyvrácení očekávání“ [73].

Kvalita služeb také bývá definována jako určitý typ postoje, který souvisí se spokojeností zákazníka, nicméně není ekvivalentem. Tento postoj pak vzniká srovnáním očekávání s vlastním výkonem poskytnutí služby. Tento celkový postoj, který zákazník k produktu či službě zaujímá, je dán sérií nahodile vnímaných uspokojivých či

neuspokojivých prvků. Publikace zabývající se spokojeností/nespokojeností spotřebitele uvádí, že tento celkový postoj představuje vnímanou kvalitu služeb [104, 57].

Rozdíl mezi kvalitou služeb a očekáváním služby bývá vysvětlován tak, že vnímaná kvalita služeb je formou určitého postoje a dlouhodobého celkového hodnocení, zatímco spokojenost představuje posouzení specifické situace výkonu vztahujícího se k poskytnutí služby. Prasuraman a kol. dále naznačuje, že rozdíl spočívá ve způsobu, jakým je termín „očekávání“ používán v publikacích zabývajících se kvalitou služeb a spokojeností zákazníka. Tito autoři uvádějí, že při měření vnímání kvality služby je posuzováno srovnání s tím, co by spotřebitel měl očekávat, zatímco při měření jeho spokojenosti je nutné vycházet ze srovnání toho, co by spotřebitel chtěl očekávat. S tímto rozlišením se ovšem neshoduje názor, který sdílejí autoři Woodruff, Cadotte a Jenkins. Podle nich „by měla být očekávání založena na **zkušenostním principu** – na tom, co by spotřebitel měl očekávat od daného poskytovatele služeb s ohledem na jeho zkušenost s tímto specifickým typem podniku nabízejícím služby“ [104, 57, 105, 106].

Je tedy zřejmé, že v otázce vztahu mezi spokojeností zákazníka a kvalitou služeb existuje v odborných publikacích věnující se kvalitě služeb řada rozdílných názorů. Prozkoumání této oblasti ovšem není řešením této disertační práce.

Autoři věnující se kvalitě služeb pojmenovali vnímanou kvalitu služby jako určitý postoj. Představitelem této skupiny autorů byl Parasuraman a kol., snažili se odlišit kvalitu služeb od spokojenosti spotřebitele [57]. Tento přístup je ovšem neslučitelný s názory jiných autorů, jako je Cronin & Taylor, kteří se věnují oblasti spokojenosti zákazníka a jejich postoje ke kvalitě služeb [106, 57].

Pokud se zabýváme konceptem kvality služeb, je rovněž důležité rozlišit rozdíl mezi „skutečnou“ a „vnímanou“ kvalitou [16], jak uvádí Zeithaml.

Výzkumy zabývající se službami přinášejí na otázku pojetí kvality služeb nejrůznější názory. Někteří autoři, Bitner; Bolton a Drew, zastávají tradiční hledisko, jiní odborníci se přiklánějí k odlišným modelům, Cronin a Taylor; Woodside, Frey a Day, [46].

Bolton a Drew zkoumali zákaznickovo hodnocení telefonních služeb prostřednictvím mnohastupňového modelu pro měření kvality služeb a našli tak podporu pro tradiční hledisko. Zjistili, že spokojenost předchází zákaznickovu hodnocení kvality služeb a že hodnocení kvality spočívá v rozdílu mezi očekávanou a vnímanou úrovní výkonu [104]. Výzkum Bitnerové také podporuje tradiční hledisko. Prostřednictvím testování systému služeb na základě náhodných situací došli k závěru, že od spokojenosti zákazníka vede výrazná vazba ke vnímané kvalitě a následnému postoji [103].

Cronin a Taylor na druhou stranu uvádějí zcela odlišné výsledky. Při empirickém testu, pomocí kterého se snažili o vyjádření spokojenosti a kvality služeb, odhalili, že kvalitě služeb předchází spokojenost. Kvalita služeb byla navíc měřena pouze prostřednictvím výkonu (vnímání) a nejednalo se tak o rozdíl mezi očekáváním a vnímáním [106]. Ve svém výzkumu, který byl proveden v prostředí zdravotnického zařízení, Woodside a Daly zkoumali skutečnost, že spokojenost zákazníka představuje transakci specifickou, zatímco kvalita služeb transakci **všeobecnou**. Jejich výzkum umožňuje rozlišit mezi dílčí a celkovou spokojeností a zároveň mezi dílčí a celkovou kvalitou služeb [86].

Absence shody ohledně spokojenosti spotřebitele, kvality služeb a vztahu mezi těmito dvěma pojmy je v literatuře patrný.

Řízení zákaznickova očekávání

Společnosti mohou efektivně řídit očekávání pomocí řízení slíbené služby, spolehlivým výkonem slíbené služby a efektivní komunikací se zákazníky. Explicitní a implicitní sliby jsou faktory, které mohou ovlivnit úroveň zákaznickova očekávání a podnik je dokáže plně kontrolovat. Řízení těchto slibů není záludné a je přístupné pro řízení očekávání. Mnoho podniků se vyhýbá tomuto přístupu, o čemž svědčí jejich sklon k velkému slibování, aby nalákaly zákazníka. Přílišné slibování snižuje míru zákaznickovy tolerance a důvěry [58].

V řízení zákaznickova očekávání je snaha nalézt způsob, jak překonat tato očekávání. K překonání zákaznickova očekávání lze využít dodržování slibů, vysoké spolehlivosti systému poskytnutí služby, pravidelné komunikace. Nesprávné řízení zákaznickova očekávání je hlavní příčinou selhání jeho překonávání. Správně zvládnuté řízení může poskytnout dobrý základ pro podnik, který má možnost poskytnout a nahradit službu nad očekávání zákazníka [58].

Na základě výše uvedených výstupů z výzkumů byl vyvinut přístup kvantifikující kvalitu služby jako mezeru mezi stupněm vnímání a očekávání zákazníka. Protože zákaznickovo očekávání existuje jak na postačující, tak na požadované úrovni, měly by existovat dvě mezery: **mezera mezi vnímanou a postačující službou, mezera mezi vnímanou a požadovanou službou**. Pro míru postačující služby se používá označení MSA (Measure of service adequacy) a pro míru nadřazené služby se používá označení MSS (Measure of service superiority) [58].

Výsledky MSA a MSS určují konkurenční postavení pro kvalitu konkrétní služby. V závislosti na hodnotách vnímání a očekávání může podnik dosáhnout konkurenční výhodu [58].

2.5 Modely řízení kvality služeb

Modely kvality služeb představují nástroje pro měření kvality služeb na základě zákaznickova očekávání, nejpoužívanějšími modely jsou SERVQUAL, SERVPERF a E-S-QUAL a Stupnice kvality maloobchodních služeb.

Parasuraman, Zeithaml a Berry vypracovali systém měření kvality služeb pomocí metody **SERVQUAL**. Tento koncept je založen na Diferenčním modelu kvality služeb a vytváří tak výstižnou vícerozměrnou stupnici. Tato stupnice slouží k měření očekávání a vnímání spotřebitelů vzhledem k poskytování služeb. Metoda SERVQUAL definuje kvalitu služeb jako systém, který je spjat s pěti vzájemně souvisejícími oblastmi [57]:

- 1) Hmatatelné prvky,
- 2) Spolehlivost,
- 3) Vnímavost,
- 4) Ujištění a
- 5) Empatie.

Stupnice SERVQUAL obsahuje položky vymezené dle Likertova pojetí. Polovina položek měří spotřebitelem očekávanou úroveň kvality služeb v rámci určitého odvětví služeb (očekávání). Druhá polovina položek je určena k měření skutečně vnímané úrovně služby poskytované určitým podnikem (vnímání). Kvalita služeb je měřena pomocí výpočtu rozdílů mezi odpovídajícími položkami (tj. vnímání mínus očekávání) [57].

Řada autorů zabývajících se kvalitou služeb provedla testování a adaptaci metody SERVQUAL v různých odvětvích, jako autoservis Andaleeb a Basu, obecně prospěšné společnosti Babakus a Boller, zdravotního střediska Carman, Thompson a Kaminski, obchodních domů Finn a Lamb, Guiry, Hutchinson a Weitz, specializovaného maloobchodu Gagliano a Hathcote, Koelemeijer a bankovním sektoru Spreng a Singh.

Tyto studie vyvrátily obecnou univerzální použitelnost tohoto modelu, nepodpořily jeho strukturu opírající se o pět oblastí faktorů, kterou obhajoval Parasuraman, Zeithaml a Berry [57]. Na základě těchto studií byla identifikována témata související s kvalitou služeb a psychometrických vlastností metody SERVQUAL.

Mezi hlavní témata patřilo vymezení kvality služeb (tj. kolik existuje oblastí), problémy týkající se způsobu poskytování kvalitních služeb prostřednictvím rozdílů nebo bodové stupnice a specifické způsoby měření spojených s metodou SERVQUAL [81]. K dalším tématům patřila otázka potíží spojených s měřením kvality služeb pomocí multifunkčních ukazatelů, problematika měření očekávání spotřebitele a otázka oblastí hodnocení jako funkce daného typu odvětví služeb [82].

Na základě studií, které testovali stupnicí metody SERVQUAL pro měření kvality služeb, bylo zjištěno, že přestože měření kvality služeb v prostředí poskytujícím výhradně služby a v prostředí maloobchodu může sdílet některé společné charakteristiky, je nutné, aby bylo měření kvality maloobchodních služeb schopné postihnout i další kategorie, které jsou charakteristické právě pro prostředí maloobchodu [82].

Důvodem výskytu těchto dalších kategorií v maloobchodním prostředí je skutečnost, že maloobchod představuje podnik nabízející mix zboží a služeb. Maloobchod je navíc spojován s poskytováním určitého typu maloobchodních služeb v rámci maloobchodního prostředí, nejčastěji jsou tyto služby popisovány jako „zákaznické služby“. Tyto zákaznické služby se pak liší od těch, které jsou nabízeny podniky, které poskytují výhradně služby.

Dabholkar na základě výše zmíněného využil příslušné části stupnice SERQUAL spolu s vlastními empirickými daty a vypracoval způsob měření kvality služeb pro maloobchodní prostředí, které se nazývá „**Stupnice kvality maloobchodních služeb**“. Na rozdíl od metody SERQUAL, která je založena na „Diferenčním modelu kvality služeb“, je Stupnice kvality maloobchodních služeb založena na hierarchickém uspořádání faktorů zdůrazňujících kategorie kvality služeb, které jsou důležité pro maloobchodní zákazníky a slouží k měření celkové kvality služeb v maloobchodním prostředí. Jeho struktura zahrnuje 28 specifických ukazatelů, které jsou promítnuty do pěti faktorů, které vymezují vnímanou kvalitu služeb [83].

Struktura Stupnice kvality maloobchodních služeb odráží zákazníkovo vnímání kvality maloobchodních služeb na třech odlišných úrovních – kategoriální, celkové a subkategoriální úrovni [83].

Pět faktorů v rámci kategoriální úrovně představují [83]:

- (1) hmotné aspekty,
- (2) spolehlivost,
- (3) osobní interakce,
- (4) řešení problému a
- (5) strategie.

Dále jsou vymezeny tři z výše uvedených kategorií, z nichž každý zahrnuje [83]:

- (1) v rámci hmotných aspektů – vzhled a praktičnost,
- (2) spolehlivost – dodržování slibů a správnou schopnost odvádět dobrou práci a
- (3) v rámci osobní interakce – podněcování důvěry, zdvořilé a ochotné chování.

Stupnice využívá kategorie a subkategorie, které jsou typické pro prostředí maloobchodu, zejména pro ty maloobchody, které nabízejí zákaznické služby. Vnímaná kvalita služeb je na stupnici zachycena hmotnými aspekty, spolehlivostí, osobní interakcí, řešením problémů a strategií [83].

S rozvojem Stupnice kvality maloobchodních služeb se Dabholkar ve svých publikacích věnuje tématům, na které upozornilo využívání metody SERVQUAL v rámci maloobchodního prostředí. Stupnice kvality maloobchodních služeb se zabývá vlivy na úroveň kvality služeb, s využitím smíšeného typu dotazování a analýzou problémů související s nedostatečnou spolehlivostí a platností výsledků. Poukazováno je také na problémy týkající se měření očekávání zákazníka a obtíže vznikající při definování míry očekávání [84].

Existence přímé interakce mezi zákazníkem a prodejním personálem předurčuje význam chování prodejního personálu maloobchodu, které ovlivňuje zákaznicko hodnocení kvality služby [7]. Ve skutečnosti se vzájemná interakce, ke které mezi zaměstnancem a zákazníkem dochází, často stává v mysli zákazníka součástí samotné služby a způsob, jakým je služba poskytnuta, se stává významnou složkou hodnotících kritérií [57]. Pokud mezi vnímáním kvality služeb zákazníka a prodejního personálu existují nesrovnalosti, může být postižena koncepce služeb, což by mohlo vyústit v kolísání kvality poskytovaných služeb v očích zákazníka.

V rámci distribučního kanálu hrají maloobchody při pohybu zboží a služeb od výrobce ke spotřebiteli významnou roli. Podle průzkumu společnosti Kurt Salmon Associates 53 procent zákazníků omezuje svůj čas na nákup produktů uspokojujících základní potřeby, jako např. potraviny (The Sky Isn't Falling). 58 procent respondentů uvedlo, že pro ně je získání kvalitní služby důležitější než nízká cena produktu. Zde je zřetelný posun od zaměření zákazníka na nízkou cenu k vyhledávání kvality prodejního servisu [85]. Knapp například uvádí: „Existence konkurence vyžaduje, aby zaměstnanci byli nejen zdvořilí, ale aby rovněž znali své produkty a věděli, jak mohou potěšit každého zákazníka [85]. Pro maloobchodníky to znamená, že mají příležitost ukázat zákazníkům důvod, aby se vrátili zpět nakupovat.

Maloobchodník, který si je vědom, jakou hodnotu má služba pro zákazníka, může využít metody měření kvality služeb, aby zhodnotil, do jaké míry jím poskytované služby uspokojují zákaznicka očekávání. Zhodnocení kvality služeb tak, jak je vnímána zákazníky a prodejním personálem, distributorovi umožní identifikovat případné rozpory a určit ty oblasti služeb, které zaostávají a kterým musí být věnována zvýšená pozornost. Hodnocení tak dává příležitost soustředit se na nejnaléhavější změny, které je potřeba provést. Prostřednictvím ověřování kvality služeb lze také získat pravidelnou „kontrolu“ nad procesem zlepšování kvality poskytovaných služeb a nabízí se tak možnost zvážit, zda jsou rozhodnutí týkající se prováděných změn zdařilá či nikoli [85].

V tržním prostředí je možné vyjádřit úspěch či neúspěchu podniku ekonomickým hodnocením činnosti nebo porovnáním nabídky ve srovnání s nabídkou konkurence, jak uvádí Czepiel [5]. Pro podnik, poskytující služby, může pochopení podstaty a systému služeb znamenat značný přínos. Systém služeb vyjadřuje přímou interakci probíhající mezi zákazníkem a prodejním personálem a z pohledu zákazníka je prodejní personál bezprostředním důkazem o existenci služby, což může být často chápáno jako služba samotná, jak uvádí Surprenant. Systém služeb má na zákazníka výrazný vliv a jeho kvalita je tak nezbytnou součástí celkové kvality služby vnímané zákazníkem. Distributoři, kteří usilují o zlepšení kvality svých služeb, by tak měli systému služeb věnovat zvláštní pozornost [77, 5, 7, 86, 6].

Někdy může v rámci distribučních článků nastat situace, kdy je kvalita poskytovaných služeb nízká a tento problém je identifikován jak zaměstnanci, tak zákazníky, ovšem obě skupiny se nemusí shodnout na příčinách tohoto stavu a na jeho adekvátním řešení. K takovým situacím dochází, protože na systém služeb působí vždy více zaměstnanců, kteří zastávají odlišné názory. Je tedy nutné porozumět situaci z více pohledů, což znamená, že pozornost na výzkum kvality služeb musí být v první řadě zaměřena na vnímání zákazníků a zaměstnanců [77, 5]. Zhodnocení obou hledisek umožní identifikovat nesourodosti mezi oběma skupinami a je tak možné zjednat okamžitou nápravu.

Porozumění zákazníkům a prodejnímu personálu umožní komplexně nahlédnout do celého procesu poskytování služeb. Interakce probíhající v maloobchodním prostředí mezi zákazníky a prodejním personálem vytváří potřebu identifikovat možné rozdíly mezi oběma skupinami.

2.5.1 Diferenciační model kvality služeb

Systematizací kvality služeb, stejně jako formulací modelu a způsobem měření kvality služeb, se jako první zabývali autoři jako Parasuraman a kol. Navrhnul na základě rozsáhlého výzkumu koncepci kvality služeb, která vycházela z pěti „mezer“ (Gaps), které mohou ovlivnit úroveň kvality služeb poskytované zákazníkům. Vznikl tak Diferenční model kvality služeb. Model bere v úvahu skutečnost, že zákazník nejprve formuluje určitá očekávání ve vztahu k poskytované službě, všímá si vlastního procesu poskytnutí služby a pak tento výkon určitým způsobem vnímá [57].

Parasuraman a kol. uvádí, že spotřebitelé při zhodnocování těchto výkonů využívají ke svému hodnocení kvality služeb určitá kritéria, bez ohledu na druh služby. Bylo zjištěno, že tato kritéria spadají do pěti rozsáhlých kategorií uplatňovaných při kategorizaci očekávání zákazníka [57]:

1. Hmotné prvky – vzhled fyzického příslušenství, vybavení, personálu a komunikačního materiálu.
2. Spolehlivost – schopnost provést danou službu spolehlivě a přesně.
3. Vnímavost – ochota pomoci zákazníkům a být okamžitě k dispozici.
4. Ujistění – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit důvěru.
5. Empatie – laskavost, věnování pozornosti každému jednotlivému zákazníkovi

Při osobních rozhovorech členové managementu národních společností zaměřujících se na poskytování služeb, Parasuraman a kol., identifikovali čtyři klíčové rozdíly neboli „mezery“ ve vnímání kvality služeb a činností spojených s poskytováním služeb zákazníkovi [57]. Na základě těchto poznatků Parasuraman a kol. formuloval Diferenční model pro analýzu kvality služeb. Tento model se pokouší identifikovat faktory, které mají vliv na kvalitu služeb, a snaží se zjistit možné nedostatky či „mezery“ (gaps) vyskytující se v rámci procesu poskytování služby. Parasuraman a kol. uvádí, že „mezery“ (Gaps) nastávají, pokud se očekávání spotřebitele neshoduje se skutečně vnímanou úrovní získané služby. Tyto rozdíly jsou nazývány „mezery ve službě“ [57].

Mezera 1: Rozdíl v očekávání zákazníka – vnímání managementu

Tento rozdíl nastává, pokud mezi očekáváním spotřebitele a vnímáním poskytovatele služeb existují rozdíly. Jde o to, že poskytovatel služby nemusí vždy předem porozumět, která kritéria u spotřebitele předurčují vysokou kvalitu, jaké prvky musí služba zahrnovat, aby uspokojila potřeby spotřebitele, a jaká úroveň provedení těchto prvků je potřebná, aby byla služba vnímána jako vysoce kvalitní [57].

Parasuraman prostřednictvím cílených skupinových rozhovorů zkoumal typ a úroveň očekávání spotřebitelů vzhledem k různým dimenzím služby (hmotné prvky, spolehlivost, vnímavost, ujištění, empatie). Tyto diskuze naznačily, že očekávání spotřebitelů jsou formována na základě ústní komunikace (tj. na základě toho, co spotřebitel slyší od jiných spotřebitelů), předešlých zkušeností, osobních potřeb jednotlivých spotřebitelů a sdělení, která obdrží od poskytovatele služby (např. reklama) [57].

Mezera 2: Rozdíl ve vnímání managementu – specifikace kvality služeb

Jestliže existuje tato mezera, podnikoví manažeři si jsou vědomi, co spotřebitelé očekávají, ovšem z určitých důvodů jimi stanovené specifikace očekávání spotřebitelů neodpovídají [66].

Mezera 3: Rozdíl při specifikaci kvality služeb – poskytování služeb

Přestože podniky poskytující služby mají většinou k dispozici směrnice určené pro adekvátní provádění služeb a správné chování ke spotřebitelům, vysoce kvalitní poskytování služeb nemusí být vždy nutně zaručeno. Zaměstnanci, kteří spotřebitelům nabízejí služby, mají na kvalitu služeb vnímanou spotřebiteli výrazný vliv a jejich výkon nemůže být vždy standardizován. Služba, která byla poskytnuta jednomu zákazníkovi, se nemusí vždy nutně shodovat se službou poskytnutou jinému zákazníkovi. Důvodem je intenzivní povaha takové interakce. Provedení služby se může lišit ze dne na den, záleží rovněž na jejím individuálním poskytovateli a na zákazníkovi. Je tedy zřejmé, že provádění služby je spjato s vysokým stupněm proměnlivosti. **V základu však lze službu standardizovat na základní úrovni, která umožňuje potřebnou variabilitu poskytnutí služby** [57].

Mezera 4: Poskytování služeb – vnější komunikace

Reklama v médiích a jiné druhy komunikace, které jsou podnikem využívány, může ovlivnit, co bude spotřebitel vzhledem ke kvalitě služeb očekávat. Rozdíly mezi tím, jak kvalitní služby poskytovatel ve skutečnosti nabízí a jakou kvalitu propaguje prostřednictvím externí komunikace, může způsobit, že spotřebitel tuto nesourodost vnímá [57]. Tato situace může nastat například ve chvíli, kdy existuje rozdíl mezi přehnanými přísliby poskytovatele, anebo nedostatkem informací ohledně prvků souvisejících s poskytnutím služby.

Mezera 5: Rozdíl v očekávání a vnímání zákazníka

Základem modelu kvality služeb, který představili Parasurman a kol., je model vycházející ze čtyř výše zmíněných rozdílů (mezer). To, jak spotřebitel vnímá kvalitu služeb, závisí na velikosti a směru mezery číslo 5, která zase závisí na povaze rozdílů souvisejících s modelem. Kvalita služeb tedy představuje rozdíl mezi tím, jaká očekávání spotřebitel ve vztahu ke kvalitě služeb má, a tím, jak skutečné poskytnutí služby vnímá – tento jev je obecně definován jako vnímaná kvalita služby [57].

MĚŘENÍ POMOCÍ METODY SERVQUAL

Parasuraman předpokládá, že kvalita produktu a kvalita služby se vzájemně odlišuje, na základě tohoto předpokladu vytvořil metodu měření kvality služeb SERVQUAL. Jedná se o stupnici, která umožňuje porozumět očekávání a vnímání zákazníků ve vztahu ke službám. Metoda je založena na Diferenčním modelu kvality služeb, který měří kvalitu služeb prostřednictvím kategorií formulujících očekávání/vnímání spotřebitele pro každou z pěti kategorií vztahující se ke kvalitě služby. Předpokládal, že metoda SERVQUAL představuje obecně použitelný nástroj k měření kvality služeb, který může být uplatněn v celé řadě odvětví služeb [57].

Parasuraman při řešení metody SERVQUAL nevycházel z existujících prvků tvořících kvalitu zboží. Použil kvalitativní výzkum a empirické ověřování, k vytvoření kategorií, které byly relevantní pro měření kvality služeb. Stupnice SERVQUAL zachycuje kvalitu služeb v modelu, který zahrnuje pět vzájemně se propojujících kategorií [46].

Pět kategorií stupnice SERVQUAL může být definováno následujícím způsobem [57] [107]:

1. Hmotné prvky – vzhled fyzického příslušenství, vybavení, personálu a komunikačního materiálu.
2. Spolehlivost – schopnost provést danou službu spolehlivě a přesně.
3. Vnímavost – ochota pomoci zákazníkům a být okamžitě k dispozici.
4. Ujistění – znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost vzbudit důvěru.
5. Empatie – laskavost, věnování pozornosti každému zákazníkovi zvlášť

Stupnice SERVQUAL obsahuje kategorie, které jsou vymezeny Likertovou stupnicí. Polovina položek měří spotřebitelem očekávanou úroveň kvality služeb v rámci určitého odvětví služeb (očekávání). „Kategorie očekávání je vytvořena podle konceptu ideální společnosti, která poskytuje služby vynikající kvality“. Zbývající kategorie jsou určeny k měření skutečně vnímané úrovně kvality služeb poskytované určitým podnikem (vnímání). Je použit sedmibodový formát, který nabízí možnosti „určitě souhlasím“ a „určitě nesouhlasím“. Kvalita služeb je měřena pomocí výpočtů rozdílů mezi korespondujícími položkami (tj. vnímání mínus očekávání) [108].

Výzkum kvality služeb pomocí metody SERVQUAL

Řada odborníků provedla testování a modifikaci metody SERVQUAL v různých odvětvích soustředících se na poskytování služeb. Takovým prostředím byly obecně prospěšné společnosti poskytující elektřinu a plyn Babakus & Boller, zubní klinika pro děti školního věku, pracovní poradna pro absolventy obchodních akademií, obchod s pneumatikami a instituce akutní péče Carman, obchodní domy Finn & Lamb, Guiry, Hutchinson & Weitz, bankovní instituce Spreng & Singh, autoservis Andaleeb & Basu, zdravotní středisko Thompson & Kaminski, specializovaný maloobchod a velkoobchod Gagliano & Hathcote a květinářství Koelemeijer,. Z těchto studií nevyplývaly jednoznačné závěry ve smyslu obecné použitelnosti kritérií metody SERVQUAL, jak ji formuloval a obhajoval Parasuraman a jiní [57].

Carman testoval stupnici SERVQUAL na prostředí zubní kliniky pro děti školního věku, pracovní poradnu pro absolventy obchodních akademií, obchod s pneumatikami a na prostředí instituce pro akutní péči. Tato čtyři prostředí se lišila od těch, která byla využita Parasuramanem. Carman se tak domníval, že na ně není možné v plné míře aplikovat položky využívané stupnicí SERVQUAL. Bylo tedy nutné provést některé dodatečné modifikace, které by respektovaly specifika daného odvětví. Analýza faktorů Carmana nevedla ke zjištění stejných kategorií u každé ze čtyř výše uvedených firem. Carman tak došel k závěru, že kategorie stanovené Parasuramanem nejsou obecně platné a že pokud je stupnice SERVQUAL aplikována na odlišné odvětví, musí být nejprve na tuto situaci adaptována [82].

Finn a Lamb zkoumali aplikaci stupnice SERVQUAL v prostředí maloobchodu. Pro svou studii použili čtyři různé typy maloobchodů. Finn a Lamb použili stejný dotazník metody SERVQUAL, který byl rozpracován Parasuramanem, a to bez jakýchkoli modifikací. Byla použita faktorová analýza, která měla potvrdit platnost daných kategorií a pomocí které mělo být rozhodnuto, zda data korespondují s daty dle modelu SERVQUAL. Výzkum prokázala negativní výsledky analýz. **Finn a Lamb tak konstatovali, že stupnice SERVQUAL není vhodná pro měření kvality služeb v prostředí maloobchodu a že kvalita služeb v maloobchodních podnicích nemůže být zkoumána na základě pěti dimenzí, které byly identifikovány Parasuramanem [109].**

Koelemeijerová testovala stupnici SERVQUAL v prostředí květinářství. Na základě explorativní faktorové analýzy byla identifikována struktura, která obsahovala čtyři kategorie [90]:

1. Obecné charakteristiky zaměstnanců,
2. Vnímavost/dostupnost,
3. Ujištění a
4. Přizpůsobení se osobním požadavkům zákazníka.

Koelemeijerá došla k názoru, že stupnice SERVQUAL postrádá v prostředí maloobchodu platnost, a navrhla, že pro získání zákaznickova vnímání kvality zákaznických služeb by bylo vhodnější využít nástroj, který by byl navržen k měření vnímané kvality zákaznických služeb v rámci různých prostředí [90].

Babakus a Boller aplikovali pět kategorií struktury faktorů stupnice SERVQUAL na zákazníky obecně prospěšné společnosti poskytující elektřinu a plyn. Na základě faktorové analýzy zjistili, že struktura pěti kategorií stupnice SERVQUAL nebyla potvrzena. Faktorová analýza potvrdila platnost pouze dvou kategorií. Babakus a Boller tak konstatovali, že jejich studie dále potvrzuje Carmanovo „zjištění, že počet kategorií předurčující kvalitu služeb může být závislé na konkrétním odvětví služeb“ [82].

Cronin a Taylor, kteří pro sběr dat využili osobní rozhovory, testovali platnost stupnice SERVQUAL napříč čtyřmi odvětvími služeb: bankovní instituce, společnost zajišťující hubení škůdců, čistírna a rychlé občerstvení. Jeden z hlavních cílů jejich výzkumu bylo prokázat kategoriální charakter stupnice SERVQUAL. Výsledky odhalily, že struktura pěti kategorií stupnice SERVQUAL nebyla potvrzena pro žádnou ze zkoumaných oblastí,

Cronin a Taylor tak neuznali efektivitu a obecnou použitelnost stupnice SERVQUAL [106].

Guiry, Hutchinson a Weitz testovali stupnici SERVQUAL v prostředí obchodního domu. Modifikovali původní verzi stupnice SERVQUAL tak, aby byla znázorňovala atributy typické pro maloobchod. Po sběru dat byla provedena faktorová analýza, na jejímž základě byla identifikována struktura zahrnující sedm kategorií [110]. Těchto sedm kategorií se neshodovalo s původními pěti kategorií stupnice SERVQUAL, což prokázalo, že stupnice SERVQUAL není obecně platným nástrojem a musí být přizpůsobována tak, aby byla schopná znázornit atributy různých prostředí poskytujících služby. Těchto sedm dimenzí zahrnovalo [110]:

- (1) osobní obsluha během interakce se zaměstnanci,
- (2) sortiment zboží,
- (3) spolehlivost procesu transakce probíhající v maloobchodě,
- (4) dostupnost zaměstnanců v obchodě v době před navázáním interakce,
- (5) hmotné aspekty služby,
- (6) spolehlivost obsluhy a
- (7) cena.

Spreng a Singh testovali stupnici SERVQUAL v prostředí bankovníctví. Rozpracovali dotazník, který zahrnoval kategorie dle stupnice SERVQUAL spolu s několika dalšími kategoriemi specifickými pro dané prostředí. Prostřednictvím faktorové analýzy zjistili, že pět kritérií stupnice SERVQUAL neodpovídá dané situaci a odhalili, že původní koncept stupnice patřičně nerozlišuje různé kategorie zkoumané služby. Spreng a Singh konstatovali, že stupnice SERVQUAL vyžaduje další propracování a že musí být upřesněny nové položky, které by reflektovaly také jiná odvětví služeb [111].

Thompson a Kaminski testovali modifikovanou verzi stupnice SERVQUAL v prostředí zdravotního střediska. Tento nástroj zahrnoval kritéria, z nichž většina pocházela z původního konceptu stupnice. Thompson a Kaminski pomocí faktorové analýzy identifikovali pouze čtyři z původních pěti kritérií stupnice SERVQUAL. Těmito kritérii byla empatie, spolehlivost, vnímavost a ujištění. Thomson a Kaminski se nedomnívali, že se jedná o neobvyklý výsledek, protože struktura stupnice SERVQUAL nebyla navržena pro všechny typy odvětví služeb. Nepotvrzení její platnosti tito autoři zdůvodňovali faktem, že se kategorie zahrnuté na stupnici, které definují kvalitu služeb v jenom odvětví, mohou lišit od těch, které definují kvalitu služeb v jiném odvětví služeb [46].

Andaleeb a Basu testovali modifikovanou verzi stupnice SERVQUAL v prostředí autoservisu. Tito autoři rovněž odhalili strukturu sestávající z pěti kategorií, pouze tři byly totožné s faktory původního konceptu. K identifikovaným kategoriím patřila vnímaná úroveň poctivosti, empatie, spolehlivosti a praktičnosti. Andaleeb a Basu rovněž souhlasili s názorem Carmana v tom smyslu, že nástroj pro měření kvality musí být přizpůsoben danému odvětví služeb [112].

Gagliano a Hathcote testovali stupnici SERVQUAL v prostředí specializovaného maloobchodu. Prostřednictvím faktorové analýzy tito autoři identifikovali strukturu zahrnující pouze čtyři kategorie [46]:

1. osobní přístup,
2. spolehlivost,
3. hmotné prvky služby a
4. praktičnost.

Z těchto čtyř faktorů byla pouze kategorie spolehlivosti a hmotné prvky služby součástí původní struktury pěti kategorií. Gagliano a Hathcote došli k závěru, že stupnice SERVQUAL není tak dobře aplikovatelná k hodnocení kvality služeb v rámci specializovaného maloobchodu, jako tomu je u podniků poskytujících výhradně služby. Jejich výsledky naznačují, že pro dosažení platnosti stupnice SERVQUAL v prostředí specializovaného maloobchodu musí být tento nástroj měření dále propracován [46].

Témata výzkumu vztahujících se k metodě měření SERVQUAL

Publikace zabývající se nástroji měření kvality služeb SERVQUAL podnítily diskuzi zejména k psychometrickým vlastnostem stupnice SERVQUAL. Hlavní témata zahrnovala: úroňový charakter kvality služeb (tj. kolik úrovní kvality služeb existuje), problémy týkající se hodnocení kvality poskytovaných služeb prostřednictvím Diferenčního modelu a specifické vlastnosti nástroje SERVQUAL pro měření kvality služeb. Dalším tématem, které z těchto studií vyplynulo, byla problematika měření kvality služeb napříč různými odvětvími služeb: obtíže při měření očekávání zákazníka a otázka dimenzionality v rámci různých prostředí maloobchodních podniků [81].

Téma č. 1: Dimenzionalita

Stupnice SERVQUAL vychází ze své multikategoriální (vícerozměrné) definice, v rámci které kategorie, které spotřebitelé při hodnocení kvality služeb použili, spadají do pěti vzájemně propojených kategorií: hmatatelné prvky, spolehlivost, vnímavost, ujištění a empatie [57]. Tento nástroj byl určen pro použití napříč širokým spektrem odvětví služeb, mnoho výzkumných studií však tento předpoklad vyvrátily, např. Carman, Cronin & Taylor, Finn & Lamb, Gagliano & Hathcote, Koelemeijer, Spreng & Singh, Thompson & Kaminski [46].

Například Gronroos popsal kvalitu služeb jako koncept, který zahrnuje dvě odlišné složky (tj. technická a funkční kvalita), zatímco Lehtinen & Lehtinen definoval kvalitu služeb jako konstrukt tvořený třemi kategoriemi – „interaktivní, „fyzická“ a „firemní“ úroveň kvality. Hedvall a Paltschik popsali kvalitu služby jako dvoukategoriální strukturu – „ochota a schopnost obsloužit zákazníka“ a „fyzická a psychická přístupnost“. Carman dále naznačuje, že kvalita služeb může zahrnovat rozmezí pěti až devíti odlišných kategorií v závislosti na zkoumaném typu služby. Všechny výzkumné studie realizované Carmanem, Croninem a Taylorem, Finnem a Lambem, Guiryem, Sprengem a Singhem signalizují, že kategorie stupnice SERVQUAL nemají obecnou platnost. Použitelnost kategorií stupnice SERVQUAL v rámci různých prostředí tedy bývá zpochybňována [46] , [83].

Téma č. 2: Struktura faktorů

Parasuraman a kol. při hodnocení kvality služeb využívali diferenční typ analýzy, což jim umožnilo odhalit rozdíl mezi očekáváním zákazníka a vnímáním kvality služby. Parasuramana se dále domníval, že spotřebitelé při hodnocení kvality služeb užívají pět kategorií, nehledě na druh hodnocené služby: (1) hmotné prvky, (2) spolehlivost, (3) vnímavost, (4) ujištění, (5) empatie. Každá z těchto kategorií je zastoupena v rámci stupnice SERVQUAL. Při hodnocení kvality služby pomocí stupnice SERVQUAL jsou výsledky každé kategorie sečteny. Tím je vyjádřen celkový výsledek vztahující se k vnímání a očekávání zákazníka. Následně je odečten výsledek očekávání od výsledku vnímání, čímž je vyjádřen konečný výsledek, který odráží naměřenou kvalitu služby [57, 83].

Problém při užití této metody spočívá ve skutečnosti, že tyto kategorie nemohou být považovány za součást kvality služeb, ale spíše za kategorie, které byly sestaveny, aby kvalitu služeb vymezily. Babakus a Boller navrhli, že vyšší úroveň abstrakce by předurčovala možnost aplikace metody v rámci širšího spektra odvětví služeb [81, 83].

Stupnice kvality maloobchodních služeb, která byla rozpracována Dabholkarem, řeší téma navrhování a testování struktury kategorií a kritérií pro prostředí maloobchodu. Tito autoři navrhli, že kvalita maloobchodních služeb obsahuje pět základních kategorií a že celková kvalita služeb pak představuje vzhledem k těmto kategoriím kritéria druhého řádu. Rovněž uvádějí, že kategorie v sobě zahrnují kritéria, která představují různé aspekty těchto kategorií [83].

Téma č. 3: Měření očekávání

Parasuraman definuje očekávání jako „přání nebo potřeby spotřebitelů, tj. co se domnívají, že by poskytovatel služeb měl nabízet.“ Na základě této definice tak očekávání nepředstavuje předpovědi toho, co poskytovatel služby „má“ nabízet, ale spíše, co „by měl“ nabízet. Dříve uvedeným konceptem se zabývá řada autorů z oblasti spokojenosti zákazníka [57]. Parasuraman, Berry a Zeithaml dále uvedli, že koncept vztahující se k očekávání spotřebitele „má za cíl měřit normativní očekávání spotřebitele“ a že tato očekávání představují „ideální standard“ reflektující výkon či úroveň, kterou zákazník očekává, že obdrží, a poskytování adekvátní služby [57].

Téma č. 4: Definice pojmu prostřednictvím výsledků diferenční analýzy

Dalším tématem, které se váže k nástroji měření SERVQUAL, je jeho funkční definice. Parasuraman, Zeithaml a Berry definovali kvalitu služeb jako rozdíl mezi vnímáním výkonu při poskytování služby a jeho očekávanou úrovní. Výsledkem tohoto postupu byl výpočet rozdílů, na který se pak soustředila veškerá pozornost s cílem potvrdit jejich platnost [57].

V případě, že jsou respondenti požádáni, aby určili „požadovanou úroveň“ a „existující úroveň“ určitého atributu, mohou se projevit jisté psychologické zábrany, které pak činí identifikaci nedostatků značně problematickou [41]. Pokud respondenti například odpovídají na otázku „co je žádoucí“ a „jaká je skutečná úroveň“, pak pouze zřídka hodnotí to, co je žádoucí, nižším stupněm, než to, jaká je podle nich skutečná úroveň.

Nevyhnutelným výsledkem této tendence pak je, že výsledky „požadované úrovně“ mohou být vyšší než výsledky „existující úrovně“. Tato psychologická zábrana tak může způsobit, že ve výsledcích, které mají ukázat „nedostatky“, mohou výrazně převládat výsledky „existující úrovně“. Z výzkumu dále vyplývá, že struktura faktorů definující výpočet rozdílů může mít nestabilní charakter [41].

Z teoretického hlediska se Carman domnívá, že očekávání zákazníka bude v rámci různých prostředí proměnlivé. Člověk neočekává, že atmosféra v prostředí rychlého občerstvení bude totožná s atmosférou ve drahé restauraci. Je tedy rozumné předpokládat, že vnímání kvality bývá ovlivňováno očekáváním. Carman nicméně zdůrazňuje, že je tento přístup méně žádoucí. V prvních výzkumech realizovaných Parsuramanem, Zeithamlem a Berrym byl jediným požadavkem pro účast respondentů na výzkumu fakt, že službu dané firmy využili v období předešlých tří měsíců. Na základě svých předchozích zkušeností tak byli respondenti dotazováni ohledně svého očekávání a byli zároveň požádáni, aby popsali své vnímání kvality dané služby [57, 41, 36].

Při testování stupnice SERVQUAL Carman provedl srovnání výsledků, týkajících se očekávání, vnímání a výpočtu rozdílů, a zjistil, že struktura kategorií a kritérií stupnice SERVQUAL vykazuje z důvodu nekonzistentnosti při zavádění těchto údajů na stupnici značnou nestabilitu. Později Babakus a Boller ve svých výzkumech přišli na to, že „výsledky rozdílů vykazují slabší korelaci se složkami celkové kvality služeb než s výsledky vnímání, což naznačuje, že dominantní složkou stupnice SERVQUAL je složka vnímání. Jejich výsledky spolu s připomínkami a zjištěními Carmana zpochybňují použitelnost dat vztahujících se k očekávání“ [110].

Téma č. 5: Oddělené dotazování se na očekávání a vnímání

Další metodologické téma, které se vztahuje k nástroji měření kvality SERVQUAL, se týká otázky odůvodnění postupu, při kterém je respondent dotazován odděleně na jeho očekávání a vnímání. Stupnice SERVQUAL vyžaduje, aby respondenti hodnotili totožný soubor položek dvakrát, protože jsou zvlášť dotazováni na svá očekávání a vnímání. Dvojí dotazování se na tutéž položku může v odpovědích vést ke zkreslování. Respondenti mohou ve snaze o zachování konzistence přisuzovat očekávání i vnímání podobná hodnocení. Zodpovídat na otázky vztahující se zvlášť k očekávání a zvlášť ke vnímání může být navíc pro spotřebitele nudnou záležitostí. Například pokud jde o rychloobrátkové spotřební zboží, zákaznické služby nemusí představovat ústřední součást nákupního procesu spotřebitele. Zodpovídání otázek by se tak stalo příliš zdlouhavým [36].

2.5.2 Kvalita maloobchodních služeb

V rámci konceptu kvality služeb bylo doposud realizováno jen malé množství výzkumů, které by se zabývaly podniky nabízejícími mix zboží a služeb. Příkladem obchodníka, který na trhu nabízí mix zboží a služeb, je maloobchod. Maloobchodní kvalita služeb tedy představuje relativně mladý koncept, kterému se doposud věnovalo málo autorů. V současné době na trhu působí mnoho podniků, které nabízejí mix zboží a služeb. Stávající výzkumy ovšem nemusí vyhovovat současným podmínkám, protože použitelnost existujících modelů kvality služeb v rámci všech podniků může být značně omezena. Je proto nutné vytvořit takový koncept kvality služeb, který by mohl být aplikován na prostředí maloobchodní prodejny.

Prostředí maloobchodu se velice liší od poskytovatelů nabízejících výhradně služby. Rozdíl spočívá v tom, že maloobchod nabízí mix zboží a služeb. Tyto služby mohou být určeny „k prodeji, anebo mohou usnadňovat prodej zboží.“ Pro dnešní neustále se proměňující maloobchodní prostředí je charakteristický nárůst domácí i zahraniční konkurence, přibývá velké množství fúzí a akvizic a stále více znalých a náročných zákazníků, kteří od maloobchodu očekávají stále více. Cílem maloobchodníků tak je odlišit se tím, že budou uspokojovat potřeby svých zákazníků lépe než jejich konkurenti. Tím, že do své maloobchodní strategie začlení poskytování vysoké kvality služeb, může maloobchodní firma získat konkurenční výhodu [57, 62, 98].

Maloobchod také mnohem více než podnik poskytující výhradně jen služby klade nároky na zákazníka v tom smyslu, že „zákazník je nucen se v obchodě orientovat, nalézt zboží, které chce, být v kontaktu s několika zaměstnanci obchodu a vrátit zboží, které neodpovídá jeho potřebám“, a to všechno ovlivňuje zákaznicko hodnocení kvality služeb. V rámci maloobchodu navíc dochází k interakci mezi zákazníkem a prodejním personálem. Tato interakce zákazníkovi často signalizuje, že dochází k procesu poskytování služby [83, 77].

Systém služeb

Pokud dochází k interakci mezi zaměstnancem, který službu poskytuje, a zákazníkem, který službu získá, stává se kvalita samotné interakce důležitou součástí služby. Systém služeb může být definován jako dvojčlenná interakce probíhající mezi zákazníkem a poskytovatelem služby, nebo může být definována v rámci širšího kontextu jako čas, kdy se zákazník dostává do přímé interakce se službou [12]. Setkání zákazníka se zaměstnancem však v první řadě představuje sociální interakci, což znamená, že při každém kontaktu zákazníků se zaměstnanci jsou zákazníci schopni reagovat na podněty vyvolané poskytovateli služeb [5, 57].

Solomo navrhuje, že systém služeb představuje „dějiště rolí“, kde jak zákazník, tak poskytovatel služby zaujímají své role. Z pohledu zákazníka mohou být tyto role bezprostředním důkazem, že dochází k procesu poskytování služby a v mnoha případech se poskytovatel služby stává pro zákazníka ztělesněním skutečné služby. Interakce probíhající mezi zaměstnanci a zákazníky se často stávají v povědomí zákazníků součástí samotné služby. Oddělení služeb má na zákazníky významný vliv a jeho kvalita je tak nezbytnou složkou v rámci celkové kvality služby, která byla zákazníkovi zprostředkována a jejíž poskytnutí určitým způsobem vnímal. Není to tedy jen poskytnutí služby jako takové, ale rovněž samotný způsob, kterým je služba poskytnuta, čemu zákazník přikládá význam. Mnoho autorů nahlíží na kvalitu služby jako na spojení výsledku poskytnutí služby a procesu jejího poskytnutí. Výsledkem poskytnutí služby je to, co zákazník při směně získá, a proces poskytnutí služby představuje způsob, jakým je služba zákazníkovi předána. Hodnocení kvality služby tedy neovlivňuje pouze faktické poskytnutí služby, ale rovněž význam, který zákazník připisuje interakci při procesu poskytování služby [8, 6, 57].

Pro podnik, který poskytuje služby, může pochopení podstaty a významu procesu poskytnutí služeb znamenat značný přínos. Vzhledem k tomu, že systém služeb zahrnuje alespoň dvě osoby, je důležité zhodnotit jej z obou perspektiv, a zhodnocení by proto mělo vycházet z vnímání zákazníka i poskytovatele služeb. Rozbor těchto dvou hledisek

zákazníka a prodejního personálu umožní identifikovat jakékoli nesourodosti mezi oběma skupinami [57, 41].

Bitner a kol. rovněž obhajují potřebu provést hodnocení zákazníky a prodejním personálem. Tito autoři navrhuje, že někdy může v rámci maloobchodního podniku nastat situace, kdy je kvalita poskytovaných služeb nízká a tento problém je identifikován jak zaměstnanci, tak zákazníky, ovšem obě skupiny se nemusí shodnout na příčinách tohoto stavu a na jeho adekvátním řešení. K takovým situacím dochází, protože na systém služeb působí vždy alespoň dva zaměstnanci, kteří zastávají odlišné názory. Je tedy nutné porozumět situaci z více pohledů, což znamená, že výzkum kvality služeb musí do centra svého zájmu umístit vnímání zákazníků i zaměstnanců. Zhodnocení obou hledisek umožní identifikovat nesourodosti mezi oběma skupinami a poskytovatel služeb bude moci implementovat efektivnější postupy a vyškolit zákazníky a prodejní personál tak, aby zaručil poskytování kvalitních služeb. Bitner a kol. docházejí k závěru, že porozumění zákazníka a prodejního personálu může poskytnout hodnotnou příležitost nahlédnout do celého procesu poskytování služeb. Zároveň ovšem uvádějí, že současný výzkum se této oblasti příliš výrazně nevěnuje [54].

Přestože je systém služeb často v povědomí zaměstnanců chápáno jako služba samotná, jen málo zaměstnanců bývá školeny k tomu, aby porozumělo zákazníkům, a jen část z nich se řídí úsudkem, co nejvíce se přizpůsobit zákazníkovi, aby tak bylo zaručeno efektivní poskytování služby. Bitner se domnívá, že porozumění zákazníků ze strany zaměstnanců umožní prodejnímu personálu a podniku přizpůsobit se tak, aby uspokojili potřeby zákazníka. Personál pro kontakt se zákazníky může představovat zásadní zdroj informací o zákaznících. Tito zaměstnanci mohou získat znalosti o zákaznících, které mohou následně usnadnit interakci se zákazníky a které mohou být maloobchodním podnikem brány v potaz při důležitých rozhodování [8].

Výzkumů, které dávají do vzájemného vztahu pohled zákazníka a zaměstnance na otázku poskytování služeb, není příliš mnoho, ovšem někteří autoři tomuto tématu přesto věnovali pozornost. Například při hodnocení zdravotního střediska Brown a Swartz prováděli sběr dat týkající se zkušeností pacientů s jejich lékaři. Tato data pak srovnali s tím, jak lékaři vnímali svou zkušenost s pacienty. Autoři výzkumu zjistili mezi vnímáním obou skupin značné rozdíly. Při hodnocení kvality služeb v prostředí bankovníctví odhalil Langeard podobné výsledky. V zásadě šlo o to, že bankovní manažeři ve srovnání se skutečným hodnocením zákazníků přecenili význam daných kategorií a kritérií. Zaměstnanci tak mohou mít tendenci zdůrazňovat ty aspekty služeb, které zákazník nepovažuje za důležité [57, 41, 54].

Studie Mezinárodního standardu dokumentace dat (DDI) rovněž identifikovala rozdíly ve vnímání zákazníků a zaměstnanců v podnicích poskytujících služby (newsletter Marketing služeb). Při hodnocení dovedností a kvalifikovanosti poskytovatelé služeb připisovali některým dovednostem a jejich realizaci vyšší stupeň důležitosti, než který těmto stejným dovednostem připisovali zákazníci. Jiné studie zjistily odlišná hodnocení zákazníků a zaměstnanců. Konkrétní rozdíly byly zjištěny v případech, kdy byli zákazníci a zaměstnanci požádáni o zhodnocení obchodních situací, které byly nahrány dle daných scénářů v kontextu neúspěšného produktu, vyřizování stížností a v kontextu reakce maloobchodníka na zákaznické problémy [57, 41, 54].

System služeb má na zákazníky velký vliv, a proto je zřejmé, že se zákazník kvalitou tohoto oddělení řídí při svém hodnocení celkové úrovně kvality služeb. **Ponechat služby bez řízení** může vést k pochybné kvalitě služeb a zákaznické nespokojenosti. Pro maloobchodníka je nesmírně důležité, aby si byl vědom, zda neexistují podstatné rozdíly ve vnímání kvality služeb u zaměstnance a zákazníka. Znalost těchto faktů maloobchodníkovi umožní podniknout adekvátní změny chování podniku, které lépe uspokojí potřeby zákazníka. Mnoho odborníků dnes vnímá komunikaci mezi čtyřma očima mezi zákazníkem a poskytovatelem služby v rámci oddělení služeb jako „strategii“, která může napomoci lepšímu pochopení a zlepšení výkonu podniků při poskytování služeb [7, 83, 54].

STUPNICE KVALITY MALOOBCHODNÍCH SLUŽEB

Publikace naznačují, že kvalita služeb je podmíněna typem služby, která je nabízena, což znamená, že kvalitu služeb není možné určit na základě jednotné obecně platné charakteristiky, která by se vztahovala na všechny služby.

Dabholkar při svém výzkumu zabývající se maloobchodním prostředím a kvalitou služeb nenalezl žádnou charakteristiku, která by byla identická pro všechny typy služeb. Výzkum, který použil stupnici SERVQUAL na prostředí maloobchodu, odhalil problémy spojené s užíváním této stupnice, včetně problémů týkajících se víceúrovňového členění kritérií a kategorií tohoto nástroje a otázek vztahujících se ke spolehlivosti a platnosti této stupnice. Stupnice SERVQUAL se tak jako nástroj měření kvality maloobchodních služeb stala značně problematickou. Tento závěr vedl Dabholkara a kol. k vypracování hierarchické stupnice faktorů, která využívala ty kategorie kvality služeb, které byly důležité pro maloobchodní zákazníky [83].

Dabholkar provedl kvalitativní výzkum, který umožnil porozumět kategoriím typických pro kvalitu maloobchodních služeb. Ke sběru dat použil tři různé kvalitativní metody: popisné rozhovory, hloubkové rozhovory a sledování chování zákazníků. Tyto studie umožnily odborníkům získat informace o těch faktorech kvality služeb, které jsou důležité pro zákazníky maloobchodu. Odborníci si všimli, že výzkum opírající se o stupnici SERVQUAL zaznamenal jisté odchylky a nerespektoval strukturu pěti kategorií dané stupnice a že žádný z těchto výzkumů plně neodpovídal danému modelu. Ve skutečnosti bylo odhaleno velké množství vzájemných vztahů mezi jednotlivými kritérii a kategoriemi a žádná z těchto studií nevykazovala v rámci kritérií stejné výsledky [83].

Vzhledem k tomu, že je použitelnost stupnice SERVQUAL spojena s mnoha problémy, použili Dabholkar pro měření kvality maloobchodních služeb poznatků, znalostí z oblasti maloobchodu k rozpracování hierarchické struktury kategorií a kritérií [83].

Uplatněním metody SERVQUAL došli autoři k závěru, že kategorie dané struktury nerespektují všechny faktory, které byly v prostředí maloobchodu identifikovány. Toto zjištění vedlo výzkumníky k závěru, že je nutné vypracovat takový nástroj měření, který by byl pro prostředí maloobchodu specifický [83]. Diskuze na témata, týkající se celkové kvality maloobchodních služeb, se zabývala především otázkou toho, co zákazník považuje během svého nákupu v maloobchodu za důležité. V rámci provedených výzkumů byla identifikována řada totožných prvků, závěrem bylo konstatování, že „zákazníci si utvářejí hodnocení kvality maloobchodních služeb jak na základě specifických prvků, tak na

základě celkového hodnocení“. Je tedy důležité vzít v úvahu nejen specifické prvky maloobchodu, ale rovněž porozumět, jak se všechny tyto prvky při utváření celkového hodnocení kvality služeb kombinují. Dabholkar uvádí, že „zákazníci chápou kvalitu maloobchodních služeb v rámci tří různých úrovní – kategoriální, celkové a subkategoriální [83].

Pět kategorií obsahuje: 1) hmotné aspekty, 2) spolehlivost, 3) osobní interakce, 4) řešení problému a 5) strategie.

Tři z těchto kategorií obsahují dvě subkategorie: 1) hmotné aspekty – vzhled a praktičnost,

(2) spolehlivost – dodržování slibů a schopnost odvést dobrou práci a 3) osobní interakce – navození důvěry a zdvořilost/laskavost.

Dalším krokem, který vedl k zjištění úrovně kvality služeb bylo navržení hierarchické struktury faktorů měření. Pomocí uplatnění vhodných dílčích částí stupnice SERVQUAL, pěti kategorií a šesti subkategorií, byl vypracován nástroj pro měření kvality maloobchodních služeb sestávající z 28 kritérií, který byl pojmenován Stupnice kvality maloobchodních služeb. Sedmnáct kritérií vycházelo z původního konceptu stupnice SERVQUAL a jedenáct kritérií bylo odvozeno z odborné literatury a kvalitativního výzkumu [83].

Hmotné aspekty

Kategorie Hmotných aspektů je odvozena na základě hmatatelné kategorie stupnice SERVQUAL a hmatatelné definované Guiryem. Tato kategorie je popisována jako prvek vztahující se k hmotným prvkům, které souvisejí s poskytovatelem služeb, jím používaným vybavením a vzhledu prodejního personálu. Na základě výzkumu kvality maloobchodních služeb byly identifikovány v rámci kategorie hmotných aspektů dvě subkritéria. Tato subkritéria se vztahují ke vzhledu fyzického zařízení přítomného v maloobchodu a k praktičnosti členění tohoto zařízení v prostorách maloobchodní prodejny [83, 57].

Vzhled

Publikace řešící problematiku maloobchodního prostředí prokazuje, že vzhled maloobchodu představuje pro zákazníky významný faktor; prostřednictvím výzkumu a sledování chování zákazníků bylo zjištěno, že čistota maloobchodu, vzhled prodejny a veřejných prostor obecně jsou pro zákazníka při jeho hodnocení kvality služeb velice důležité. Podobně také Gagliano a Hathcote zjistili, že vzhled a moderní ráz vybavení maloobchodu se stávají charakteristikami maloobchodu, kterými se zákazníci při hodnocení kvality služeb řídí [83, 57].

Při průzkumu charakteristik ovlivňujících kvalitu služeb lékárny došli Hedvall a Paltschik k závěru, že hmotné prvky maloobchodního prostředí představují jeden ze dvou faktorů, kterými se zákazníci při hodnocení kvality řídí. Bylo zjištěno, že existence fyzických prostor lékárny je předpokladem pro nabízení služby. K hmotným atributům, kterým byl v prostředí lékárny přisuzován největší význam, patřila velikost prostor, stav vybavení a zařízení, a skutečnost, zda má zákazník při čekání na výdej léků možnost čekat na pohodlném místě [83, 57].

Praktičnost

Z publikací věnujících se maloobchodnímu prostředí vyplývá, že zákazník hodnotí ať vědomě či podvědomě, do jaké míry mu hmotné prvky maloobchodu umožňují pohodlný nákup. Ve výzkumech prováděných v této souvislosti respondenti například zmiňovali význam logického uspořádání zboží v prostorách maloobchodu („Vyznám se v tom, jak je zboží uspořádáno, vím, kde co najdu, urychluje to proces nakupování.“) a snadného pohybu v rámci různých sekcí maloobchodu mezi uličkami a policemi se zbožím („Jsem rád/a, když se mohu procházet po obchodě, aniž bych cokoli převrhl/a či shodil/a na zem.“) Rozdíl v rámci této subkategorie spočívá v tom, že pozornost je zaměřena na uspořádání maloobchodu [83, 57].

V prostředí maloobchodu zákazník získává odlišnou zkušenost, protože je sám začleněn do procesu, je nucen se v obchodě orientovat, nalézt zboží, které chce, a být v kontaktu s prodejním personálem. Tato skutečnost činí nákup v tradičním maloobchodu odlišnou od nákupu v maloobchodu poskytujícím výhradně služby.

Lehtinen a Lehtinen jsou zastánci toho názoru, že kategorie hmotných aspektů existuje jako součást definice kvality služeb. Uvádějí, že hmotné prvky služeb zahrnují uspořádání vybavení sloužící k produkci služby. Na základě výzkumu, který se zabýval studiem přístupů ke kvalitě služeb, zjistili, že hmotné prvky vztahující se k poskytování služeb, včetně uspořádání maloobchodu, mají na kvalitu služeb výrazný vliv a že představují předpoklady pro existenci kvalitní interakce mezi zákazníkem a zaměstnanci [83, 95].

Spolehlivost

Kategorie spolehlivosti v rámci Stupnice kvality maloobchodních služeb je založena na kategorii spolehlivosti stupnice SERVQUAL, která se vztahuje ke schopnosti podniku provést příslibenou službu spolehlivě a přesně, jak uvádí Parasuraman a kol. Nicméně v rámci výzkumu kvality maloobchodních služeb byla odhalena odlišnost v interpretaci spolehlivosti. Bylo zjištěno, že zákazníci nahlízejí na spolehlivost maloobchodu jako na schopnost plnit dané sliby (např. „Pokud mi řeknou, že to tam bude ve čtvrtek, tak by to tam ve čtvrtek mělo opravdu být.“) a schopnost vykonat danou službu adekvátním způsobem (např. „Mám rád/a, když jsou lidé schopní a pohotoví, když dělají, co mají a já tak odtud můžu za chvíli odejít.“). V rámci této kategorie lze identifikovat dvě subkategorie, které se vztahují ke slibům, které daný maloobchod dává svým zákazníkům, a k adekvátnímu poskytování služeb zaměstnanci podniku [83, 57].

Na rozdíl od jiných kategorií, které byly identifikovány v literatuře zabývající se marketingem služeb, zahrnuje kategorie spolehlivosti v rámci Stupnice kvality maloobchodních služeb skutečnost, zda má maloobchod vždy k dispozici zboží, o které má zákazník v daný okamžik zájem. Tento prvek byl do této kategorie začleněn na základě zjištění, že dostupnost zboží je pro zákazníky důležitá a že je známkou spolehlivosti maloobchodu („Dobrá služba znamená, že mají na skladě vše, co chci.“). Tímto prvkem se tak Stupnice kvality maloobchodních služeb výrazně odlišuje od stupnice SERVQUAL, která žádný prvek, který by se vztahoval k dostupnosti zboží, nezahrnuje [83, 57, 74].

V porovnání se stupnicí SERVQUAL, začleňuje kategorie spolehlivosti v rámci Stupnice kvality maloobchodních služeb prvek vyjadřující schopnost maloobchodu řešit problémy

zákazníků. Otázku řešení problémů zákazníků zahrnuje do kategorie spolehlivosti také Guiry, Hutchinson a Weitz. V rámci své výzkumné studie tyto autoři zjistili, že spolehlivost a řešení problémů představuje dvě vzájemně propojené složky. Dabholkar na druhou stranu identifikoval schopnost maloobchodu řešit problémy, se kterými se zákazníci mohou potýkat, jako zvláštní a měřitelnou kategorii, která nemá s otázkou spolehlivosti žádnou spojitost[83].

Dodržování slibů

Dabholkar uvádí, že schopnost maloobchodu dodržet dané sliby je pro zákazníky známkou spolehlivosti maloobchodu. Na základě výzkumu odhalil, že pokud byl zákazníkovi dán určitý slib, očekává, že tento slib bude dodržen. Stupnice SERVQUAL také vnímá význam dodržování slibů a pracuje s tímto předpokladem v rámci kategorie spolehlivosti[83].

Bitner, Booms a Mohr při svém výzkumu vztahů a vazeb mezi zaměstnanci a zákazníky zjistili, že spolehlivost představuje klíčový prvek předurčující úspěch služby. Tito autoři došli k názoru, že pokud podnik nedodržel daný slib, zákazník byl následně nespokojen a na základě této neschopnosti podniku pak posuzoval kvalitu služeb. Gagliano a Hathcote také zjistili, že spolehlivost představuje prvek, ke kterému se zákazníci při měření kvality služeb uchylují. Spolehlivost je v jejich pojetí vnímána jako koncept tvořený dvěma složkami – důvěryhodností maloobchodu a zárukou adekvátně poskytnuté služby. Dospěli k závěru, že schopnost maloobchodu plnit dané sliby má vliv na to, jak se zákazník při nakupování v daném maloobchodě cítil [58, 41].

Schopnost odvádět dobrou práci

Dabholkar ve své publikaci zabývající se kvalitou maloobchodních služeb došel k závěru, že správné poskytování služby bylo pro maloobchodní zákazníky velice důležité a že zároveň bylo známkou spolehlivosti maloobchodu. Další autoři, jako Gardin, zjistili, že spolehlivost odráží schopnost podniku „odvádět dobrou práci“. Ve svých výzkumech na téma výroby produktu došel k myšlence, že kvalita produktu je závislá na tom, aby vybavení potřebné k produkci výrobku fungovalo bezporuchově. Domníval se, že tento princip lze rovněž uplatnit na podniky poskytující služby v tom smyslu, že v případě, pokud služba není provedena správně (dojde k potížím), nemůže být dosaženo požadované kvality služby. Gummesson v rámci svého výzkumu kvality počítačového softwaru dospěl k názoru, že spolehlivost je známkou bezchybného poskytování služby. Bylo zjištěno, že nepatřičné poskytování služeb ovlivňuje také další oblasti podniku a následně může být negativně ovlivněno také zákaznicko hodnocení kvality služby [83, 41].

Osobní interakce

Dabholkar při zdokonalování Stupnice kvality maloobchodních služeb zjistil, že kategorie osobní interakce představuje při měření kvality služeb v maloobchodech důležitý faktor. Osobní interakce je podle něj tvořena dvěma úzce spjatými subkategoriemi, které vymezují, jakým způsobem se zaměstnanci chovají k zákazníkovi. Tyto subkategorie jsou schopnost zaměstnanců vzbudit u zákazníka při jeho nákupu jistotu a dále jejich schopnost být zdvořilí a laskaví. Kategorie osobní interakce Stupnice kvality maloobchodních služeb je blízce příbuzná kategorii vnímavosti u stupnice SERVQUAL (ochota pomoci

zákazníkům a pohotovému poskytování služeb), ujištění (znalosti a zdvořilost zaměstnanců a jejich schopnost navodit důvěru a jistotu) a empatie (laskavý přístup a schopnost věnovat se jednotlivým zákazníkům). Autoři, kteří testovali platnost stupnice SERVQUAL, potvrdili, že dimenze vnímavosti a ujištění jsou propojené a že se položky začleněné v rámci kategorie empatie někdy s těmito faktory překrývaly. Logickým důsledkem těchto vztahů propojenosti pak je kombinování těchto kategorií [83, 57, 74].

Komunikace, která probíhá mezi poskytovatelem služby a zákazníkem, je interaktivního charakteru – jedná se o **proces**, v jehož rámci dochází k výměně názorů. Specifičnost této interakce, ke které mezi poskytovatelem služby a zákazníkem dochází, je pak tím prvkem, který odlišuje jeden podnik nabízející služby od druhého. Tato jedinečnost interakce se rovněž stává klíčovým faktorem při měření kvality služeb. V povědomí zákazníka se interakce mezi zaměstnanci a zákazníky často stává součástí služby samotné. Pro zákazníka je tak důležitý nejen samotný akt poskytnutí služby, ale celý **proces spojený s jejím poskytnutím**. Ve skutečnosti může kvalita samotné interakce formovat zákaznicko hodnotící kvalitu služby [83, 77, 54].

Navození jistoty

Odborné publikace dále uvádí, že pro zákazníky je při nákupu důležité, aby se v daném maloobchodě cítili svým nákupem jisti. V rámci provedených výzkumů respondenti tuto skutečnost vyjadřovali následujícími výroky: „Nemám v obchodě z ničeho strach,“ „Můžu se procházet po obchodě a prohlížet si zboží, aniž by se na mě někdo tlačil“. Schopnost zaměstnance a maloobchodu vzbudit u zákazníka při jeho nákupu pocit jistoty je podmíněna schopností zaměstnance zodpovědět zákaznickou otázku, sebejistým chováním zaměstnance a bezchybným průběhem činností vztahujících se k nákupu. Stafford došel k závěru, že při interakci zákazníka se zaměstnancem je důležité, aby byl zaměstnanec dobře informován o službách, které jsou poskytovány, a aby byl schopen reagovat na zákaznickou potřebu. Při analýze faktorů Stafford zjistil, že osobní interakce probíhající mezi zaměstnanci a zákazníky představuje klíčovou kategorii předurčující kvalitu služby [74, 83].

Koelemeijerová při svém výzkumu kvality služeb v maloobchodním prostředí pomocí faktorové analýzy zjistila, že kategorie, která je důležitá pro měření kvality služeb, je interakce zákazníka se zaměstnancem a maloobchodem. Jedná se o interakci zákazníka, která mu navodila při nakupování pocit jistoty. Dále autorka konstatovala, že pro zákazníka je důležité, aby byli zaměstnanci dobře informováni o svých službách, uspokojovali přání jednotlivých zákazníků, byli schopni docílit toho, aby se zákazník cítil příjemně, byl na ně spoleh a aby působili důvěryhodně [83].

Zdvořilé/ochotné chování

Při zkoumání Stupnice kvality maloobchodních služeb Dabholkar bylo zjištěno, že pro zákazníky je důležité, aby byli zaměstnanci poskytující služby během procesu nakupování zdvořilí/laskaví. Význam této subkategorie je z pohledu zákazníků vyjadřována komentáři: „obsluha je tady přátelská“, „zaměstnanci ve mně vyvolávají dojem, že jsou tady pro mě, kdykoli je budu potřebovat“ [83]. Stafford uvádí, že zákazník přikládá velkou důležitost tomu, zda jsou zaměstnanci zdvořilí a ochotní. Jeho výzkum kvality služeb v prostředí bankovní instituce mu umožnil odhalit, že je důležité, aby byli zaměstnanci pozorní

k potřebám zákazníka, aby byli přátelštější a schopní poskytovat služby pohotově a efektivně [113].

Iacobucci a Ostrom rovněž uvádí, že vlídnost personálu představuje charakteristický prvek kvality služby, a to díky významu, který měla osobní interakce probíhající mezi poskytovatelem služby a zákazníkem. V rámci svých výzkumů týkajících se kvality služby v maloobchodním prostředí dospěli k podobným závěrům. Zjistili, že chování a postoj zaměstnance představuje dimenzi, která slouží k ohodnocení kvality služeb. Tato dimenze zahrnovala přesvědčení zákazníků o tom, že je důležité, aby personál maloobchodu poskytoval pohotové služby, aby byl ochoten pomoci zákazníkům a věnoval jim osobní pozornost [114].

Surprenant a Solomon ve svých výzkumech věnujících se kategoriím personalizace během osobní interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem služeb zjistili, že ochota je faktorem, který zahrnuje informovanost zaměstnanců, jejich ohleduplnost, poskytování informací a laskavost. Ochota byla jednou ze tří kategorií, které byly v rámci studie identifikovány [6].

Řešení problémů

Dabholkar při zdokonalování Stupnice kvality maloobchodních služeb vymezil kategorii „řešení problému“, která nebyla nikdy specifikována v rámci žádné jiné struktury prvků vymezujících kvalitu služeb. Tato kategorie se týká schopnosti rozpoznat a řešit problémy v momentě, kdy nějaké nastanou. V publikacích řešících tuto problematiku je uvedeno, že respondenti vnímají postup maloobchodu při vrácení nebo výměně zboží jako velice důležitý („Mám rád/a obchody, kde nemám problém vrátit zboží“, „Jsem rád/a, když si můžu přinést něco domů a přemýšlet o tom a vědět, že to můžu bez obav vrátit“). Důležitý byl rovněž způsob, kterým zaměstnanci maloobchodu řešili problémy a vyřizovali stížnosti zákazníků [83].

Mnoho dalších autorů začalo dávat do souvislosti řešení problému s hodnocením kvality služeb a otázka řešení problému se pro ně stala obzvláště důležitým tématem v rámci maloobchodu. Zákazníci denně vracejí či vyměňují zboží, podávají stížnosti. Maloobchodník má tak příležitost prokázat svou oddanost vzhledem k poskytování zákaznických služeb. Westbrook zjistil, že způsob, jakým maloobchodník vyřizuje tyto záležitosti, ovlivňuje zákaznicko hodnocení kvality služeb. Maloobchodník by měl využít těchto situací týkajících se řešení problémů k navázání interakce se zákazníkem, a tak následně získat detailní informace ohledně úrovně poskytovaných služeb. Tento postup maloobchodníkovi umožní citlivě vnímat očekávání zákazníků ohledně dané situace a podle toho k řešení problémů a vyřizování stížností by měl přistupovat [115, 74].

Přístup (Strategie)

Přístup (Strategie) představuje kategorii, která je začleněna v rámci Stupnice kvality maloobchodních služeb a která vymezuje ty prvky kvality služeb, které jsou přímo ovlivněny uplatňovanou strategií podniku. Stupnice SERVQUAL nezahrnuje žádnou kategorii, která by souvisela s dimenzí strategie. Dabholkar na základě výzkumu kvality maloobchodních služeb usoudil, že začlenění kategorie přístupu (strategie) v rámci Stupnice kvality maloobchodních služeb je oprávněné. V rámci výzkumu se respondenti vyjadřovali ke kvalitě zboží („Chci, aby bylo oblečení kvalitní“), k možnostem parkování

(„Můžu parkovat blízko obchodu“) a používání kreditních karet („Mnohem raději platím kreditní kartou než vypisováním šeků, velice mi to vyhovuje“). Autoři výzkumu dále například zjistili, že skutečnost, zda zákazníkovi vyhovuje otevírací doba maloobchodu, byla vnímána jako otázka, zda chování maloobchodu koresponduje s potřebami zákazníků [83].

Jiní autoři z oblasti marketingu došli k závěru, že přístup (strategie) podniku je zákazníky používán při hodnocení kvality služeb maloobchodu. Westbrook identifikoval možnost kreditního a otevřeného účtu jako důležité kritérium při hodnocení kvality služeb zákazníkem. Dále došel k závěru, že zákazníci oceňují dostupnost parkování a že zákazníci hodnotí kvalitu poskytovaných služeb na základě jim vyhovujících otevíracích hodin. Carman při svém zkoumání kvality služeb v prostředí obchodu s pneuservisem, pracovní poradny a zubní kliniky zjistil, že aspekty související se strategií podniku měly při faktorové analýze nejdůležitější význam. Tyto aspekty zahrnovaly dobré parkovací možnosti nabízené poskytovatelem služeb, vhodná lokace maloobchodu a denní otevírací doba. V Carmanově studii byly tyto položky zahrnuty v rámci jediné kategorie [83, 74, 82].

2.5.3 Prostor prostředí prodejny

Prvek, který Stupnice kvality maloobchodních služeb nebere v úvahu, je prostředí prodejny maloobchodního podniku.

Autoři věnující se problematice kvality služeb prokázali, že maloobchod představuje určité specifické prostředí. Toto prostředí může do značné míry ovlivnit rozhodnutí zákazníka, zda v tomto daném maloobchodě realizuje svůj nákup. Bylo rovněž zjištěno, že prostředí maloobchodu ovlivňuje zákazníkův celkový postoj, který k maloobchodu zaujme. Výzkumy dále prokázaly, že spotřebitel na základě faktorů vztahujících se k prostředí maloobchodu odvozuje kvalitu služeb, které jsou v maloobchodě poskytovány. Oblast prostředí maloobchodu představuje faktory, které mohou být pravidelně monitorovány, což může přispět ke zlepšování podmínek ve vztahu k zaměstnancům i zákazníkům. Baker roztrídil prvky vztahující se k maloobchodnímu prostředí do tří obsáhlých kategorií: faktory týkající se prostředí či atmosféry (prostředí), designu a sociální faktory. Atmosféra představuje prvky nevizuálního charakteru, jako například osvětlení, hudba a vůně [52, 83, 9].

Faktory designu maloobchodu zahrnují prvky vizuální povahy, které mohou být dále členěny jako prvky funkční anebo estetické [52, 83].

Funkční prvky maloobchodu se vztahují k jeho uspořádání, pohodlí a soukromí, estetické prvky zahrnují barvu, materiály a styl [52, 83].

Sociální faktory představují lidé působící v rámci maloobchodního prostředí, a to včetně počtu, typu a chování prodejního personálu [52, 83].

Parasuraman, v rámci stupnice SERVQUAL, hmotné prvky vztahující se k prostředí maloobchodu identifikoval. Kategorie *hmotných prvků* zahrnovala položky vymezující, zda poskytovatel služeb používá moderní vybavení, atraktivní zařízení a zda jsou zaměstnanci vhodně oblečení a upraveni [57].

Podobně Dabholkar při testování Stupnice kvality maloobchodních služeb zjistil, že vzhled fyzického vybavení maloobchodu a pohodlí, umožněné vhodným uspořádáním fyzického zařízení maloobchodu, patří k dimenzím, kterou zákazníci využívají při hodnocení kvality služeb. Tito autoři pojmenovali tyto prvky jako *kategorii hmotných prvků*. Žádná z těchto kategorií vztahujících se k hmotným prvkům neřeší potřebu měřit faktor týkající se atmosféry a pouze částečně vymezuje faktor designu a sociální faktor [83].

Výzkum dále prokázal, že nehmotný charakter služeb spolu s nemožností vyzkoušet si službu před jejím zakoupením, vede zákazníky k tomu, že se při svém hodnocení kvality snaží nalézt jakýkoli hmotný prvek služby. Schopnost prostředí ovlivnit chování je obzvláště důležité pro poskytovatele služeb, jako jsou banky, hotely, restaurace, nemocnice, maloobchody a velkoobchody [52, 83].

Vzhledem k tomu, že služba je obvykle současně produkována a spotřebovávána, realizuje tak zákazník často službu přímo v rámci prostředí podniku. Baker, Booms a Bitner zjistili, že zákaznicko hodnocení kvality služeb je ovlivněno hmotnými prvky, jako design prostředí, úprava, nápisy a obchodní materiály. Zákazník byl také požádán, aby si během interakce s prodejním personálem všiml fyzických prvků, jako hlučnost, vůně, teplota, barvy, vzorky a pohodlí zařízení, a ty pak využil při svém hodnocení kvality služeb. Variace těchto hmotných prvků do značné míry ovlivňují zákaznicko vnímání jeho nákupu nezávisle na konečném výsledku realizace nákupu [57, 52, 83].

Gagliano a Hathcote při svém zkoumání kvality maloobchodních služeb zjistili, že kategorie hmatatelných faktorů zahrnuje tři položky: atraktivní vzhled prodejny, vhodné oblečení, upravení zaměstnanci a atraktivní propagační materiál. Byly to také tyto prvky, kterých si zákazníci všimli před nebo při vstupu do maloobchodu. Jeden respondent například uvedl, že „vzhled prodejny, zaměstnanci, atmosféra a vybavení ovlivňuje zákazníka nejvýrazněji, protože si těchto prvků všimá jako prvních. Tyto prvky představují první dojem, jakým prodejna působí“. Gagliano a Hathcote na základě výzkumu došli k závěru, že tyto charakteristiky prostředí maloobchodu opravdu ovlivňují zákaznicko hodnocení kvality služeb [116].

3 Cíle disertační práce

Hlavním cílem disertační práce je návrh metodického postupu pro řízení a udržování kvality prodejních služeb s využitím jejich standardizace. Navržený metodický postup bude verifikován z hlediska použitelnosti, výzkumy realizovanými v disertační práci.

Formulované cíle jsou stanoveny na základě současného stavu řešené problematiky.

Dílčí a postupové cíle disertační práce:

1. vymezení teoretických východisek souvisejících se zkoumanou problematikou,
2. analýza a popis prodejních procesů identifikovaných ve zkoumaných prodejních jednotkách,
3. identifikace prvků standardu, vymezení kategoriálních a kritériálních oblastí výzkumu,
4. formulace jednotlivých kritérií standardu kvality služeb,
5. verifikace formulace kritérií standardu kvality služeb, předvýzkum,
6. ověření platnosti kritérií standardu kvality služeb v prodejní síti,
7. finalizace standardu kvality služeb před implementací standardu na základě zákaznického a zaměstnaneckého vnímání,
8. formulace hodnotícího manuálu kritérií standardu kvality služeb,
9. hodnocení kvality služeb prodejní sítě metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality služeb,
10. analýza a vyhodnocení dat z hodnocení kvality služeb metodou Mystery shopping před implementací standardu,
11. doporučení pro implementaci a implementace standardu kvality služeb v prodejní síti,
12. měření změny vnímání kvality služeb u zaměstnanců po implementaci standardu kvality,
13. hodnocení kvality služeb prodejní sítě metodou Mystery shopping po implementaci standardu,
14. zobecnění použitelnosti metodického postupu pro řízení kvality prodejních služeb.

Provedené výzkumy vycházejí z následujících základních předpokladů:

1. Mezi parametry zkoumanými v tomto výzkumu existují vztahy, tyto vztahy jsou změřitelné.
2. Literatura řešící problematiku kvality služeb naznačuje potřebu provedení tohoto výzkumu.
3. Populace účastníků se výzkumu jej podstoupila dobrovolně.

4 Metodika práce

4.1.1 Metody vědeckého zkoumání

Metody vědecké práce můžeme rozdělit do dvou skupin: metody empirické a metody logické

Metody empirické, které jsou založeny na bezprostředním živém obrazu reality. Podle Molnára se do těchto metod zahrnují takové metody, v nichž se odraz jevů uskutečňuje prostřednictvím smyslových počitků a vjemů zdokonalovaných úrovní techniky. Jedná se tedy o metody, kterými je možno zjistit **konkrétní jedinečné vlastnosti** nějakého objektu či jevu v realitě.

Empirické metody jsou součástí výzkumných metod a jejich pomocí se zjišťují nová fakta, na jejichž základě se formují jednotlivá zobecnění až po zákonitosti empirického charakteru [118].

Obyčejně jsou tyto metody rozděleny do podskupin podle způsobu jejich realizace a to na:

- pozorování;
- měření (dotazování);
- experimentování.

Podrobněji k těmto metodám bude pojednáno dále (Metody a techniky sběru dat).

Metody logické, které zahrnují množinu metod využívajících principy logiky a logického myšlení. Patří k nim trojice „párových metod“

- abstrakce –konkretizace
- analýza –syntéza
- indukce –dedukce

V dalším textu jsou uvedeny základní logické metody vědecké práce. Molnár uvádí, že se logické metody v praxi konkrétního vědeckého výzkumu vzájemně doplňují, kombinují a ve svém účinku překrývají a tím vytvářejí i určitou synergii [117].

Výzkumu lze realizovat na základě dvou základních přístupů [117]:

Normativní přístup, který ke zkoumání systému vychází z podrobné analýzy a navrhuje teoretické postupy „**jak by to mělo být**“. Jako vhodné metody se používají analýza a syntéza minulosti, současnosti a predikce budoucnosti.

Deskriptivní přístup, který je založen na empirickém rozboru již existujících a uskutečněných systémů, **ukazuje, jak to ve skutečnosti je**. Vhodnými metodami použitelnými v tomto přístupu jsou metody empirického výzkumu.

Párové metody

Molnár definuje **Abstrakci** jako myšlenkový proces, v jehož rámci se u různých objektů vydělují pouze jejich podstatné charakteristiky (nepodstatné se neuvažují), čímž se ve vědomí vytváří model objektu osahující jen ty charakteristiky či znaky, jejichž zkoumání nám umožní získat odpovědi na otázky, které si klademe. **Konkretizaci** definuje jako opačný proces, kdy vyhledáváme konkrétní výskyt určitého objektu z určité třídy objektů a snažíme se na něj aplikovat charakteristiky platné pro tuto třídu objektů [117].

Analýza je dle Molnára proces faktického nebo myšlenkového rozčlenění celku (jevu, objektu) na část. Je to rozbor vlastností, vztahů, faktů postupujících **od celku k částem**. Analýza umožňuje odhalovat různé stránky a vlastnosti jevů a procesů, jejich stavbu, vyčleňovat etapy, rozporné tendence apod. Analýza umožňuje oddělit podstatné od nepodstatného, odlišit trvalé vztahy od nahodilých. **Syntéza** znamená postupovat od části k celku. Dovoluje poznávat objekt jako jediný celek. Je to spojování poznatků získaných analytickým přístupem. Syntéza tvoří základ pro správná rozhodnutí [117].

Oba myšlenkové pochody (analýzu a syntézu), podobně jako abstrakci a konkretizaci, nelze chápat odděleně, izolovaně. Je důležité důmyslně rozebírat jev na menší složky a z nich potom sestavit celek. Není to však pouhé skládání jednotlivých částí, ale je to činnost odhalování nových vztahů a zákonitostí.

Molnár vymezuje pojem **Indukce** jako proces vyvozování obecného závěru na základě poznatků o jednotlivostech. Indukce zajišťuje přechod od jednotlivých soudů k obecným. Induktivní závěr lze považovat za předpoklad (hypotézu), protože nabízí vysvětlení, i když těchto vysvětlení může být v praxi více. Závěry induktivních myšlenkových pochodů jsou vždy ovlivněny subjektivními postoji (zkušenostmi, znalostmi) a mají proto omezenou platnost [117].

Indukce se používá tam, kde je pozorován nějaký fakt (jev, vlastnost) s cílem zjistit „**Proč se věci dějí**“ Pro získání odpovědi se vytváří předběžné (nezávazné) vysvětlení (předpoklad) a tento předpoklad je přijatelný, jestliže vysvětlí, proč daný jev nastal.

Dedukce je vymezena Molnárem jako způsob myšlení, při němž od obecných závěrů, tvrzení a soudů přechází výzkumník k méně známým, zvláštním. Vychází se tedy ze známých, ověřených a obecně platných závěrů, které se aplikují na jednotlivé, dosud neprozkoumané případy. Dedukce je proces, ve kterém se testuje, zda vyslovený předpoklad je schopen vysvětlit zkoumaný fakt [117].

Výsledky deduktivních metod, jak uvádí Molnár, většinou nevypovídají nic o reálném světě. Proto má dedukce význam jen jako článek myšlenkového řetězce, ve kterém se uplatňují i jiné typy myšlení jako je Kolbův cyklus[117] .

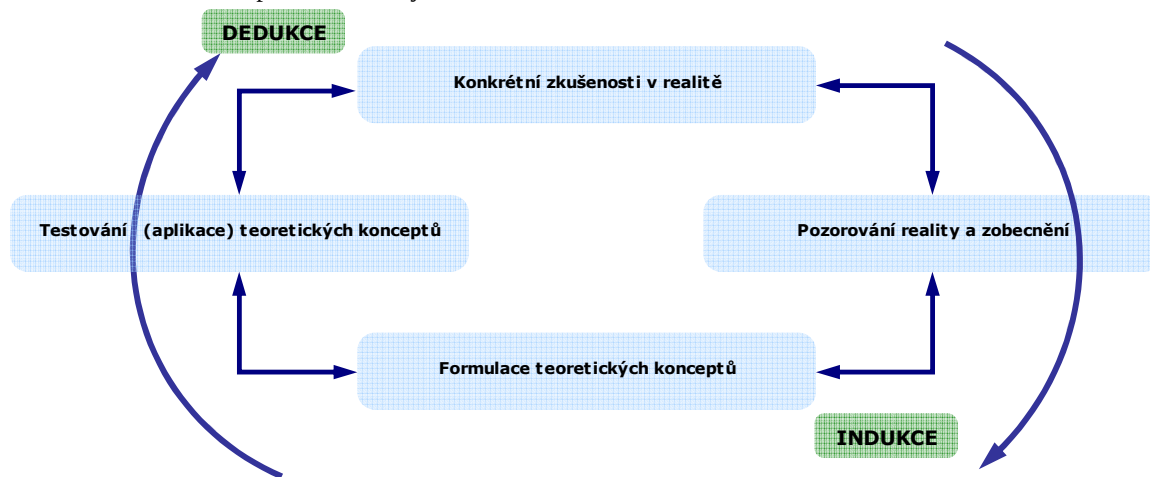
Kolbův experimentální cyklus, ve kterém dedukce začíná formulací teoretických poznatků získaných většinou studiem abstraktních systémů a přes jejich testování v realitě, kdy se získají nové znalosti a zkušenosti. Zatímco indukce vychází právě z této konkrétní zkušenosti a jejím opakovaným pozorováním (měřením) se dospěje k formulaci obecných konceptů, teorií a generalizací, které vysvětlují minulé zkušenosti a předpovídají budoucí chování systému [117].

Metody indukce a dedukce spolu velmi úzce souvisejí a často se v konkrétním výzkumu vzájemně doplňují resp. kombinují. Tuto souvztažnost dobře vystihuje tzv. Kolbův experimentální cyklus (Kolb, Rubin, McIntyre: Organizational Psychology. An experimental Approach. 1979) v [117].

Indukce a dedukce se používají sekvenčním způsobem. J. Dewey uvádí v této souvislosti pojem „**double movement of reflective reasoning**“. Začíná se otázkou „Proč se něco děje tak, jak se to děje“ a indukci se vyslovuje předběžný předpoklad. Tento předpoklad je

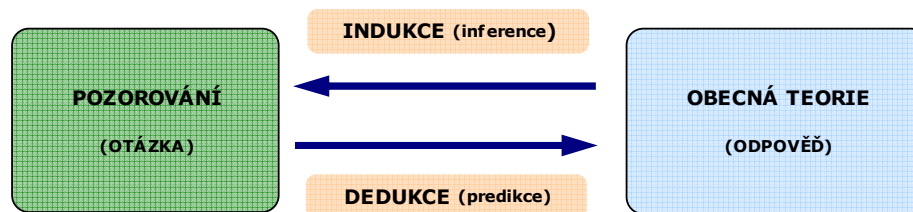
přijatelný, když dostatečně uspokojivě vysvětluje fakt, který je zkoumán. Dedukcí se potom testuje tento předpoklad, zda má obecnou platnost [117]. Schematicky to můžeme zobrazit na schématu č 5.

Schéma č. 5.: Kolbův experimentální cyklus



Zdroj: [117] Kolb v Molnár, Z.: *Úvod do základů vědecké práce*, [online] [cit. 10.12.2009]. Dostupný z World Wide Web: <web.fame.utb.cz/cs/docs/Z__klady_v__deck__pr__ce.doc>.

Schéma č. 6: Sekvenční vztah indukce a dedukce



Zdroj: [117] Kolb v Molnár, Z.: *Úvod do základů vědecké práce*, [online] [cit. 10.12.2009]. Dostupný z World Wide Web: <web.fame.utb.cz/cs/docs/Z__klady_v__deck__pr__ce.doc>.

4.1.2 Výzkum v oblasti managementu

Management Science (věda o řízení), základním paradigmatem tzv. Management Science byly v minulosti pouze „tvrdé“ kvantitativní metody (operační výzkum). V průběhu vývoje došlo k výraznému posunu paradigmatu managementu směrem k respektování tzv. „měkkých“ disciplin, jako je sociologie, psychologie apod. Metody těchto disciplin nejsou pro řadu „vědců“ dostatečně exaktní a management je jimi považován za příliš prakticky orientovaný a je mu dokonce vyčítána určitá „intelektuální prázdnota,“ jak uvádí Molnár [117].

Hlavní výhradou k výzkumu managementu je to, že zde není možno uplatnit podmínku „*ceteris paribus*,“ tj. „za jinak stejných podmínek“. To je způsobeno tím, že sociotechnické a společenské systémy jsou živým organismem a jejich vývoj není možné zastavit ani vrátit. Experimentování s těmito systémy je velmi obtížné a často nemožné proto, že je vždy přítomno příliš mnoho proměnných.

System a systémový přístup

V odborné literatuře existuje celá řada definic systému, ale pro účely této práce bude uvedena jednoduchá **definici systému**.

„Systém je účelově definovaná neprázdná množina prvků a množina vazeb mezi nimi, přičemž vlastnosti prvků a vazeb mezi nimi určují vlastnosti (chování) celku“ [120].

Pro takto vymezený systém, který je předmětem našeho zájmu, pak identifikujeme především **účel systému**, tj. cíl, resp. cílové chování systému, **strukturu systému**, tj. prvky systému a vazby mezi nimi, **vlastnosti prvků** systému významné pro celkové chování systému, **vlastnosti vazeb** mezi prvky systému významné pro celkové chování systému, **okolí systému**, tj. vymezení prvků, které již nepatří do systému, ale jejichž vlastnosti a vazby systému na ně významným způsobem ovlivňují chování systému, **případné subsystémy**, pokud zkoumání systému jako celku je příliš složité a je třeba (a hlavně je možno) systém rozdělit na menší, relativně samostatné (uzavřené) celky uvnitř systému.

Princip **systémového přístupu** je uplatňován při řešení zkoumaného problému, na který je pohlíženo jako na systém, zvažují se všechny jeho děje a části ve významných souvislostech. Systémový přístup uplatněný při řešení výzkumného problému vychází z interakcí mezi **definicí systému** a **člověkem** (uživatelé této definice systému). Systémový přístup je v tomto pojetí způsobem myšlení (nahlížení na systém) usměrněný konceptem a definicí systému [120].

V rámci systémového přístupu při řešení výzkumných úkolů lze uvažovat o dvou základních typech systémů, **tvrdé systémy** a **měkké systémy**.

Tvrdé systémy pracují s tzv. **dobře strukturovanými úlohami**. Řešení problémů v těchto systémech dle Molnára je ve většině případů využito výpočetních systémů. Z toho vyplývá i charakter struktury systému, který je většinou řízen automaticky a člověk do řízení prakticky nezasahuje. Úloha člověka pak zůstává v tom, navrhnout tento systém pro to, aby se dosáhlo žádoucích cílů (výstupů, chování) systému

Vstupní i výstupní data (parametry) mají převážně kvantitativní charakter a výhodou těchto systémů je jejich přesnost, protože vztahy mezi vstupy a výstupy v nich lze exaktně vyjádřit. Podstatnou nevýhodou těchto systémů je malá variabilita procesů a s tím související neschopnost rychlé adaptace na měnící se vnější prostředí a změnu požadovaných cílů. Z těchto důvodů se nehodí pro řešení úloh z oblasti ekonomiky a managementu, kde je mnoho činitelů, které ovlivňují a předurčují chování systému [120].

Měkké systémy jsou spojovány s tzv. **špatně strukturovanými úlohami**, kdy infrastruktura systému většinou jasně nedefinuje vzájemné vazby mezi prvky systému, ani jejich požadované vlastnosti. Tyto systémy jsou blíže reálnému světu. Do interakce vstupuje celá řada faktorů, z nichž pouze některé jsou kvantifikovatelné. Vyskytují se zde neurčitosti, rizika a nejistoty a vstupní informace nemusí být stoprocentně pravdivé a jsou tedy často jen odhadovány. Proto do rozhodování a řízení těchto systémů vstupuje osobnost člověka, který ovšem pracuje s informacemi obvykle jinak, než naprogramovaný výpočetní systém. *Jak uvádí Peter Checkland (autor tzv. Soft System methodology) ve svém*

základním díle „System Thinking, System Practice: „V lidském světě se nic neopakuje dvakrát přesně stejně“ [117].

Typickými představiteli měkkých systémů jsou všechny sociální a sociotechnické systémy.

Základem měkkého systémového myšlení je předpoklad, že systémy neexistují, ale představují způsob, cestu, jak pohlížet a porozumět složitým činnostem reálného světa. Každý člověk může vidět reálný svět jinak v závislosti na svém vývoji, na zkušenostech, kultuře apod.

Abstrakce, strukturalizace, analogie

Při výzkumech jsou velice často aplikovány metody abstrakce, strukturalizace a analogie.

Abstrakce znamená cílenou eliminaci vedlejších aspektů pro snížení komplexnosti systému. Tato abstrakce je účelová, vychází z otázek, které chceme zodpovědět, ty jsou vodítkem pro redukci prvků, jejich vlastností a vazeb mezi nimi Molnár [117].

Strukturalizace znamená nalezení takového redukováného znázornění komplexního systému, které zachová charakter celku s jeho specifickými znaky. Často je z praktických důvodů strukturován zkoumaný systém do subsystémů, následně je zkoumán každý subsystém samostatně, zejména z důvodu složitosti, případně nemožnosti, zkoumání celého systému. Hlediska strukturalizace systému je důležitým hlediskem, které závisí na účelu zkoumání, v této souvislosti je potřeba respektovat zachování tzv. **holistického (celostního) principu**, tzn. při zkoumání jednotlivých subsystémů musí být také zkoumány vzájemné vazby mezi těmito subsystémy v celku. Zvláštní pozornost musí být věnována individuálním vazbám jednotlivých podsystémů na okolí systému [117].

Nejčastěji je pro abstrakci a strukturalizaci používán princip **hierarchie, resp. hierarchizace**, ve kterém je rozklad systému do podsystémů podle jejich vztahu nadřazenosti a podřízenosti [117].

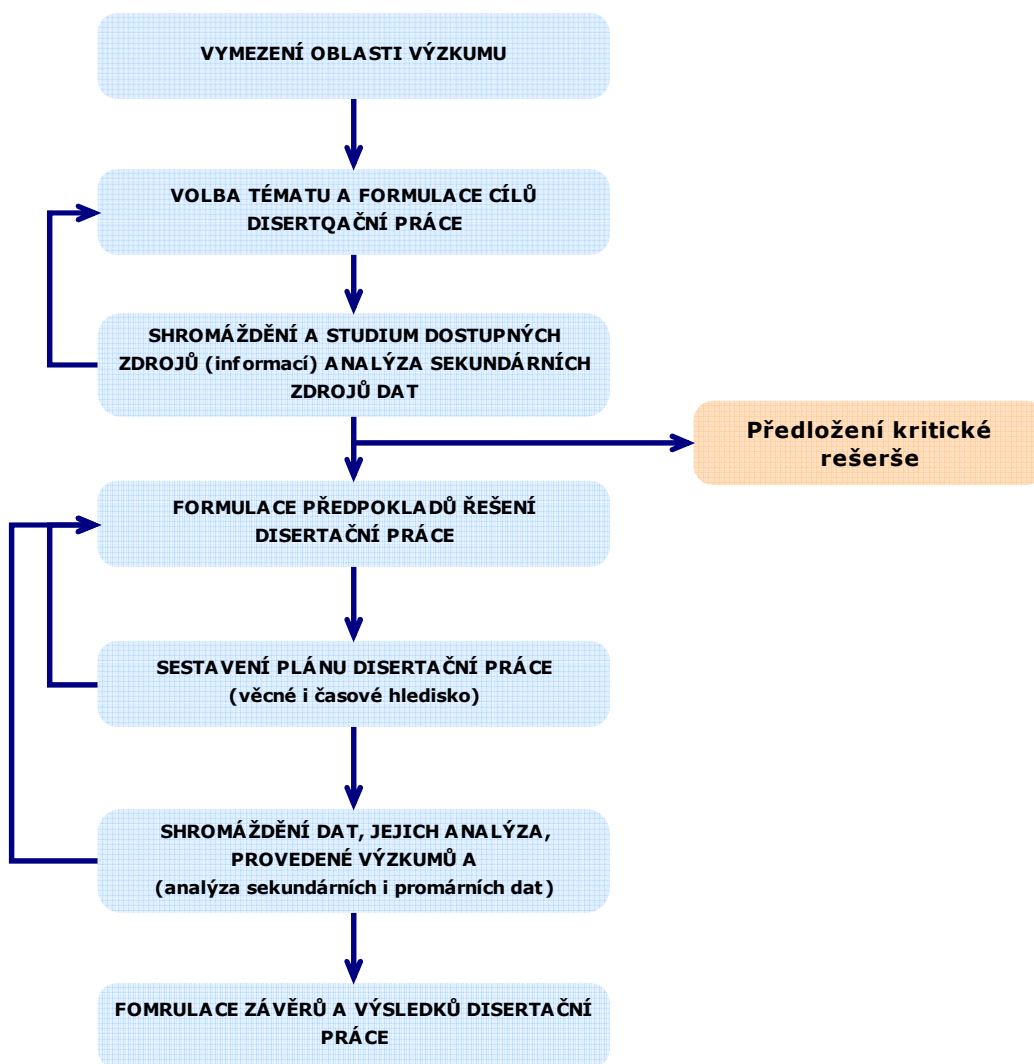
Analogie je odvození závěru na základě podobnosti s jiným systémem či s jinou situací. Používá se především při **případovém usuzování**. Místo aby znalosti měly podobu (obecných) pravidel, jsou tvořeny souborem dříve vyřešených (typických) případů, a to jak úspěšně, tak i neúspěšně. Výhodou je, že na rozdíl např. od klasických expertních systémů není třeba pracně získávat znalosti od „experta“, ale stačí získat dostatek reprezentativních případů. Analogie reprezentuje všechny druhy či typy podobností (od geometrické podobnosti až třeba po izomorfismus a homomorfismus).

Poznání analogických struktur je podle Molnára základním požadavkem pro úspěšné řešení výzkumných problémů na základě analogie. Nalezení analogií je považováno za nejobtížnější fázi celého procesu. V této souvislosti je často řešen problém **klasifikace a srovnání (Comparative Study)**, které nazýváme také **mapováním základních strukturních charakteristik** mezi analogií a řešeným problémem [117].

4.1.3 Metodika disertační práce

Metodika disertační práce úzce souvisí s obsahem práce, kterému by měl dle prof. Molnára odpovídat i vlastní postup jejího zpracování, který můžeme stručně zobrazit následujícím schématem č. 7 (dle Gill and Johnson) [117].

Schéma č. 7: Metodika disertační práce



Zpracováno autorem del Zdroj: [117] Gill and Johnson v Molnár, Z.: Úvod do základů vědecké práce, [online] [cit. 10.12.2009]. Dostupný z World Wide Web: <web.fame.utb.cz/cs/docs/Z_klady_v_deck_pr_ce.doc>.

Dle Molnára nelze při řešení výzkumného úkolu uvedené schéma dodržovat striktně lineárně, je třeba uplatňovat systém zpětné vazby k následné kontrole jednotlivých etap uvedených ve schématu č. 7 [117].

Použité metody při řešení disertační práce

Vymezené cíle v disertační práci svojí povahou ovlivňují zvolené metody zpracování. Základním východiskem při řešení disertační práce je vědecký **přístup** a **systémový přístup**.

V rámci vědeckého přístupu byly použity logické („párové“) metody jako je **abstrakce – konkretizace, analýza – syntéza, indukce – dedukce**, myšlenkový řetězec „**Kolbův experimentální cyklus**“. Další použité metody byly metody **empirické**, jako **pozorování, dotazování a experiment**.

V rámci systémového přístupu byly použity **metody systémové analýzy, modelování, vývojové diagramy, strukturalizace a analogie**.

Důležitým krokem řešení disertační práce bylo sestavení časového harmonogramu postupu řešení práce s přesným definováním cílů a výstupů viz tabulka č. 2.

Tabulka č. 2: Harmonogram postupu řešení práce

Dílčí cíle výzkumného úkolu		Období realizace výzkumu													
		Březen 2005 – Březen 2010	Září – Říjen 2006	Září – Říjen 2006	Září – Říjen 2006	Říjen 2006	Říjen – Listopad 2006	Září 2007	Říjen 2007	Listopad 2007	Prosincec 2007 – Leden 2008	Únor 2008 – Leden 2009	Únor 2009	Duben 2009	Listopad 2009
Použité metody	Studium dokumentů	X			X				X						
	Analýza x Syntéza	X	X	X	X	X	X	X	X		X			X	X
	Indukce x Dedukce	X	X	X	X	X	X	X	X		X				X
	Komparace	X			X		X	X	X		X		X		
	Specifikace	X			X	X			X						X
	Abstrakce	X	X	X	X	X	X	X	X						X
	Analogie	X	X		X	X			X			X			X
	Analýza firemních dokumentů		X												
	Nestrukturované, pozorování přímé		X	X						X					
	Procesní analýza		X												
	Třídění		X	X											X
	Vývojové diagramy a modelování		X												
	Strukturalizace		X												X
	Pozorování strukturovaného přímé s následným slovním popisem				X	X		X							
	Strukturovaný hloubkový rozhovor					X									
	Dotazníkové šetření							X			X		X		
	Matematicko-statistické metody							X			X		X	X	
	Mystery shopping									X				X	
	testování								X						
	Grafická interpretace							X		X				X	X
	Metody vzdělávání zaměstnanců (workshopy, školení semináře, příručky standardu kvality služeb apod.)											X			

Zdroj: Zpracováno autorem

4.1.4 Metodický postupu pro řízení a udržování kvality prodejních služeb

1. krok: Vymezení teoretických východisek souvisejících se zkoumanou problematikou

Prvotním krokem při řešení disertačního úkolu bylo definování jeho struktury a obsahu. Na základě znalosti struktury a obsahu bylo možno vymezit oblasti teoretických východisek a literaturu, která souvisí s řešením výzkumného úkolu.

Teoretická východiska tvoří literární přehled kompilační povahy témat a problematiky použitelné k dosažení výše zmíněných cílů. Bylo nutné identifikovat základní pojmy, obecné poznatky, oblasti řešení, pochopit primární souvislosti mezi tématickými okruhy systémového chování, řízením kvality, marketingu služeb, standardizace a metodických aparátů.

Těmito aspekty se zabývá dílčí cíl č. 1. disertační práce, v kterém na základě logických párových metod **syntézy** a **analýzy** jsou vymezena teoretická východiska, která souží zejména pro poznání zkoumané problematiky a další dílčí cíle řešené v rámci disertačního úkolu.

Pro zpracování tohoto dílčího cíle byla **analyzována** a následně **syntetizována sekundární data**, jako jsou odborné publikace tuzemských i zahraničních autorů, odborná periodika (časopisy) tuzemské i zahraniční, firemní dokumenty a dále materiály publikované na webových stránkách.

„Metody sběru sekundárních informací jsou např.: získání informací z časopisů, novin, knih; oslovení firem, asociací, úřadů pro zaslání příslušných dokumentů, brožur, materiálů; vyhledávání informací na internetu,“ [121].

2. krok: Analýza a popis prodejních procesů identifikovaných ve zkoumaných prodejních jednotkách

Pro pochopení složitosti problému chování distribučních sítí a vymezení vazeb, které vznikají mezi zákazníkem a prodejními místy, bylo nutné zkoumat firemní procesy, které probíhají na prodejních jednotkách. Toto zkoumání bylo koncipováno jako **předvýzkum**, s použitím **deskriptivního výzkumu**. Jako zvolené metody bylo použito **pozorování nestrukturované, přímé**, které probíhalo na prodejním místě DEKTRADE Praha Zličín po dobu 30 dnů během Září roku 2006.

Tímto předvýzkumem byly vymezeny procesy a činnosti, které probíhají v prodejních jednotkách při prodeji produktu. V procesní analýze byly sledovány zejména vazby a vztahy mezi zákazníkem a prodejním místem. Výstupem analýzy prodejního procesu prodejních míst je procesní schéma č. 8 s následnými komentáři.

Tento předvýzkum vycházel z teoretického předpokladu, že každý podnikatelský subjekt lze chápat jako systém sestávající z řady prvků spojených vazbami. Procesy systému vymezují dvě stránky procesu řízení – jeho obsah a jeho formu, tedy „co“ řídit a „jak“ řídit.

Pro zkoumání řídicích procesů v organizaci se používají **metody organizačního výzkumu**. Metodou lze chápat dle Hrona promyšlený postup činností k dosažení vytyčeného cíle při realizaci daného úkolu. Představuje uspořádanou množinu činností, které na sebe navazují a tvoří tak jednotný postup, podle které lze postupovat při řešení problémů [20].

Vhodnými metodami organizačního výzkumu byly určeny **metody sociálně-psychologické**, kdy jsou řazeny i **procedury a techniky**. Procedurou se myslí organizační uspořádání poznávacího procesu a Technika vyjadřuje dílčí operace procedury. Pro účely disertační práce byla v tomto kroku použita **Monografická procedura** – která se týká jednoho objektu. V této proceduře převládá popis a jako techniky se využívají přímá pozorování, rozhovory a analýza dokumentů. Tato procedura se nejčastěji využívá v předvýzkumech, kde je cílem seznámení se s podmínkami prostředí. Její výhodou je komplexnost a zachycení jevů v jejich podobě [20].

Pro účely tohoto předvýzkumu byl použit **záměrný výběr**, kterým došlo k zúžení výběrového souboru. Záměrný výběr se využívá pro specifické potřeby výzkumníka, zvláště v předvýzkumu [20].

3. krok: Identifikace kategoriálních a kritériálních prvků standardu, vymezení oblastí výzkumu

Pro řešení tohoto dílčího cíle byl použit **deskriptivním výzkum** metodou **nestrukturovaného přímého pozorování** s cílem identifikovat prvky (kritéria), které lze popsat a zahrnout do standardu kvality prodejní sítě. Pozorování probíhalo na vybraném prodejním místě DEKTRADE ZLIČÍN po dobu 1 měsíce (Září 2006). Pro účely tohoto výzkumu byl použit **záměrný výběr**, při kterém došlo k zúžení výběrového souboru.

V průběhu pozorování byly zaznamenávány činnosti do seznamu. Jednotlivá kritéria byla rozdělena do tzv. kategoriálních oblastí, které jsou funkční oblastí příslušnosti daného kritéria. Členění kategorií a kritérií v dané posloupnosti tvoří strukturu standardu kvality prodejní sítě.

4. krok: Formulace jednotlivých kritérií standardu kvality služeb

Dílčí cíl disertační práce řešící formulaci kritérií standardu se zabývá obsahovou náplní standardu kvality služeb prodejní sítě. Základem obsahové náplně standardu kvality prodejní sítě je jeho struktura vytvořena v předchozím postupovém kroku, viz schéma č. 12. Jednotlivá kritéria jsou formulována na základě sledování jejich stavu a náplně na vybraném prodejním místě DEKTRADE ZLIČÍN po dobu 1 měsíce (září 2006). Pro účely řešení tohoto cíle byl použit **záměrný výběr**, kterým došlo ke zúžení výběrového souboru. K naplnění dílčího cíle byl použit **deskriptivní výzkum**, metodou sběru dat bylo zvoleno **pozorování strukturované, přímé s následným slovním popisem** jednotlivých kritérií (viz str. 94 - 100). Každé kritérium standardu kvality služeb vymezené v dílčím cíli č. 2 a 3 bylo popsáno a formulováno v souladu s podnikovými směrnici, které bylo nutno **analyzovat**, následně **syntetizovat** a identifikovat v nich návaznosti na kritéria standardu kvality prodejní sítě. Výsledkem pozorování a popisu je předběžný text standardu, který je nutno dále verifikovat u zákazníků, zaměstnanců a také na jiných prodejních místech distribuční sítě.

5. krok: Verifikace formulace kritérií standardu kvality služeb, předvýzkum

V pátém dílčím cíli disertační práce byl realizován předvýzkum v podobě **Explorativního výzkumu**. Metodou sběru dat byl zvolen **strukturovaný hloubkový rozhovor**. Cílem tohoto předvýzkumu bylo konfrontovat zákazníky s předběžně formulovaným textem standardu, vytvořeném v rámci dílčího cíle č. 4 disertačního úkolu. Snahou bylo identifikovat názor malého vzorku zákazníků na jednotlivá kritéria standardu ve smyslu souhlasu či nesouhlasu s formulací jednotlivých kritérií standardu kvality služeb a významností těchto kritérií v rámci nákupního procesu zákazníka.

Předvýzkum probíhal na prodejním místě DEKTRADE Zličín, pro účely řešení tohoto cíle byl použit **záměrný výběr**, kterým došlo k zúžení výběrového souboru. V rámci realizace hloubkového rozhovoru byly vybráni tři zákazníci, se kterými byl uskutečněn 45 minutový **rozhovor**, ve kterém byla diskutována jednotlivá témata obsahující kritéria standardu kvalit služeb, s cílem identifikovat názor respondentů na významnost kritérií standardu kvality služeb v jejich nákupních situacích, které probíhají na sledovaném prodejním místě, a dále identifikovat míru souhlasu s jednotlivými kritérii standardu. Dílčí cíl č. 5 disertačního úkolu sloužil jako základní východisko pro následnou verifikaci kritérií standardu kvality služeb a popisu standardu v celé prodejní síti.

6. krok: Ověření platnosti kritérií standardu kvality služeb v prodejní síti

V dílčím cíli č. 6 disertačního úkolu byla ověřována platnost kritérií standardu kvality služeb v celé distribuční síti společnosti. Výzkumné šetření bylo provedeno pozorováním s postupem vycházejícím z modifikované metody Mystery shopping. Cílem dílčího cíle č. 6 výzkumného úkolu byla verifikace předběžně formulovaného standardu kvality služeb prodejní sítě.

Pro tyto účely byl použit **deskriptivní výzkum** a metodou sběru dat bylo zvoleno **pozorování strukturované, přímé, skryté** s postupovými kroky analogicky vycházejících z metody Mystery shopping.

Výzkum v rámci dílčího cíle č. 6 disertační práce probíhal v 24 prodejních jednotkách prodejní sítě společnosti DEKTRADE v období říjen až listopadu 2006. V období realizace tohoto výzkumu 24 prodejních míst tvořilo celou prodejní síť společnosti DEKTRADE, jednalo se o prodejní místa: Plzeň, Praha Kunratice, Praha Zličín, Praha Malešice, České Budějovice, Strakonice, Jihlava, Pelhřimov, Brno, Olomouc, Zlín, Ostrava, Opava, Česká Lípa, Sokolov, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Trutnov, Pardubice, Hradec Králové, Svitavy.

Pozorování výskytu a platnosti kritérií standardu kvality služeb v prodejní síti prováděl autor disertační práce. Cílem tohoto postupového kroku disertační práce bylo získat podrobné informace o úrovni prodejní sítě a shodě struktury a formulace standardu s reálnou situací v prodejní síti společnosti. Průzkum pozorováním autorem kritérií slouží také k inspiraci pro podrobnější popsání kritérií v hodnotícím manuálu standardu, který bude vytvořen v dalších postupových krocích této práce.

V průběhu pozorování, realizovaném při řešení tohoto dílčího cíle disertační práce, byla zjišťována specifika jednotlivých kritérií standardu kvality služeb v prodejní síti

společnosti DEKTRADE. Pozorované znaky jsou podrobně zaznamenávány do hodnotících archů ve struktuře kategorií kritérií standardu kvality služeb, tabulka č. 9, str. 123. Do hodnotících archů byly zaznamenány sledované znaky ve formě známkování, kritéria v rozmezí 1-5 bod (1 nejlepší výsledek - 5 nejhorší výsledek) dle subjektivního dojmu hodnotitele.

7. krok: Finalizace standardu kvality služeb před implementací standardu na základě zákaznického a zaměstnaneckého vnímání

Pro účely řešení dílčího cíle č. 7 disertační práce byl proveden **deskriptivní výzkum** v podobě **dotazování**. Dotazování probíhalo na **osmi vybraných prodejních místech** DEKTRADE ve středočeském a pražském kraji. Tato prodejní místa byla určena **záměrným výběrem**, zejména z hlediska dobré dostupnosti řešitele disertační práce, časové a finanční náročnosti výzkumu.

Základním východiskem výzkumu realizovaného v rámci tohoto dílčího cíle disertační práce byl předvýzkum verifikace popisu kritérií standardu kvality služeb řešeném v dílčím cíli č. 5, ve kterém se zjišťovala řízenými rozhovory míra souhlasu a významnost jednotlivých kritérií standardu kvality služeb.

Na základě výsledků předvýzkumu byly sestaveny dva typy **dotazníků**, které obsahovaly každý 37 otázek vycházejících z kritérií navrženého standardu kvality služeb se slovním popisem. Dotazníky se svou strukturou a obsahem shodovaly. Dotazník č. 1 (příloha č.1) byl určen pro **zákaznický průzkum míry souhlasu** a **míry významu**, dotazník č. 2 (příloha č. 2) byl určen pro **zaměstnanecký průzkum**.

Obě dvě skupiny respondentů se vyjadřovaly k uvedenému textu standardu a zaznamenávaly do dotazníku dvě skutečnosti, míru souhlasu s formulací jednotlivých kritérií a významnost kritéria pro jejich nákupní proces. Dotazníky se skládaly ze tří typů otázek:

Otázky typu 1

U prvního typu otázek v dotazníku respondent vyjadřoval svůj osobní souhlas či nesouhlas s výroky v dotazníku ve vztahu ke kvalitě služeb. Pro tyto účely byl použit sématický diferenciál, kdy respondent označil symbolem (X) písmena odpovídající jeho názoru, tím vyjádřil svou odpověď.

VS = vysoká míra souhlasu
SS = střední míra souhlasu
NN = nemám názor
SN = střední míra nesouhlasu
VN = vysoká míra nesouhlasu

Otázky typu 2

U druhého typu otázek v dotazníku respondent vyjádřil, jak si myslí, že je pro něj v případě zákaznického výzkumu důležitý každý z následujících výroků ve vztahu k poskytování služeb. V případě zaměstnaneckého výzkumu respondenti vyjadřovali vnímání významu výroku kritérií pro zákazníka v rámci nákupního procesu. Pro tyto účely byla použita Likertova stupnice významu škála 1-5. Respondent označil symbolem (X), které odpovídalo jeho názoru, tím vyjádřil svou odpověď.

- 1 = velmi významné
- 2 = významné
- 3 = neutrální význam
- 4 = nevýznamné
- 5 = velmi nevýznamné

Otázky typu 3

U třetího typu otázek respondent označil symbolem (X) možnosti, které nejvíce charakterizovaly jeho osobu.

Jednalo se o filtrační otázky, kde byly sledovány, v případě zákaznického výzkumu, pohlaví, věk, typ zákazníka, frekvence odběrů zboží. U zaměstnaneckého průzkumu byly sledovány pohlaví, věk, pracovní pozice v rámci zaměstnání.

Pro účely realizace dotazování byly sestaveny **dvě skupiny respondentů**. První skupinu tvořili **zákazníci**, velikost zákaznického vzorku respondentů byla stanovena o velikosti **200 respondentů**. Počet respondentů byl stanoven na základě **cíleného počtu vyplněných dotazníků** na každém jednotlivém prodejním místě, kde probíhalo dotazování. Tento počet byl stanoven na 25 vyplněných dotazníků na každé prodejní místo. Cílení počtu vyplněných dotazníků bylo použito zejména z důvodu vyváženosti a rovnoměrnosti zástupců respondentů jednotlivých prodejních míst v rámci průzkumu.

Druhá skupina respondentů byla tvořena **zaměstnanci** prodejních míst DEKTRADE, velikost zaměstnaneckého vzorku respondentů byla stanovena na **48 respondentů**. Počet tohoto vzorku byl také stanoven na základě cíleného počtu respondentů na jednotlivých prodejních místech, také z důvodu vyváženosti a rovnoměrnosti respondentů jednotlivých prodejních míst. Dotazování v rámci zaměstnaneckého průzkumu také probíhalo na prodejních jednotkách Dektrade, Praha – Zličín, Praha - Malešice, Praha - Kunratice, Benešov, Kladno, Beroun, Kolín, Mladá Boleslav.

Charakteristika respondentů vycházela ze skutečností zjištěných v rámci předvýzkumu realizovaného v rámci dílčího cíle č. 5.

Respondent zákaznického průzkumu splňoval následující charakteristiky: zákazník prodejního místa DEKTRADE, muž, věk nerozhoduje, zboží odebírá buď na volý prodej pro svou vlastní potřebu, případně je registrován na prodejním místě jako OSVČ, účel použití produktů neprofesionální, popřípadě profesionální.

Respondent zaměstnaneckého průzkumu splňoval následující charakteristiky: žena nebo muž, věk nerozhoduje, pracovní pozice - prodejce na přepážce, / skladník /, obchodní zástupce.

Zaměstnanecký a zákaznický průzkum probíhal v září 2007 na prodejních místech Dektrade, Praha – Zličín, Praha - Malešice, Praha - Kunratice, Benešov, Kladno, Beroun, Kolín, Mladá Boleslav.

8. krok: Formulace hodnotícího manuálu kritérií standardu kvality služeb

Dílčí cíl výzkumného disertačního úkolu, který se zabýval formulací hodnotícího manuálu standardu kvality služeb v prodejních sítích, obsahoval tvorbu hodnotícího manuálu. Hodnotící manuál slouží jako metodický aparát k hodnocení úrovně kritérií vytvořeného standardu kvality služeb s využitím metody Mystery shopping.

Hodnotící manuál slouží hodnotitelům k hodnocení míry dodržování kritérií standardu v rámci realizace průzkumu s využitím metody Mystery shopping. Tvorba hodnotícího manuálu spočívá ve formulaci kritérií z hlediska nedodržení kritérií standardu kvality služeb. Dochází k verbalizaci úrovně kritérií a přidělení bodů 5 až 1. Je tedy formulován ideální stav (5bodů), horší než ideální stav (4body), průměrný stav 3 (body), podprůměrný stav (2body) a nedostatečný stav kritéria (1bod). Hodnotící manuál ubezpečuje při hodnocení metodou Mystery shopping stejný výklad úrovně kritérií standardu.

Při řešení tohoto dílčího cíle jsou uplatněny výsledky a poznatky z dílčího cíle č. 6 disertačního úkolu „Ověření platnosti kritérií standardu kvality služeb v prodejní síti,“ ve kterém bylo použito **pozorování strukturované, přímé, skryté**. Pro formulaci Hodnotícího manuálu byly **indukovány** a následně **dedukovány** informace zjištěné v rámci pozorování realizovaného v dílčím cíli č. 6 disertačního úkolu.

9. krok: Hodnocení kvality služeb prodejní sítě metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality služeb

V dílčím cíli č. 9 disertační práce byl realizován průzkum s použitím metody **Mystery shopping**. V rámci tohoto průzkumu bylo provedeno hodnocení vybrané části prodejní sítě metodou Mystery shopping třemi hodnotiteli, kteří byli proškoleni podle vytvořeného „**Standardu kvality služeb prodejní sítě**“ a „**Hodnotícího manuálu standardu**“.

V tomto postupovém kroku disertačního úkolu dosud nejsou zaměstnanci prodejních míst seznámeni s vytvořeným standardem. Je zjišťována skutečná úroveň kritérií standardu kvality služeb, tedy analýza současného stavu. Vzhledem k tomu, že standard byl tvořen podle specifik prodejní sítě, která jsou formulována v kritériích standardu, by se měl shodovat se specifiky prodejní sítě, bez seznámení prodejního personálu s kritérii standardu. Průzkum provedený v tomto korku výzkumu vycházel z hodnocení reálného stavu kvality služeb hodnocených podle předepsaných kritérií. Hodnocení jednotlivých prodejních míst je založeno na **soustavě kritérií**, která jsou rozdělena do kategorií vymezených ve standardu kvality služeb prodejní sítě.

Hodnotící formulář str. 123, pro terénní šetření zahrnuje **37** kritérií rozdělených do **8** funkčních kategorií dle struktury standardu kvality služeb. Nedílnou součástí formuláře je

podrobný **Hodnotící manuál**, str. 112 -120. Tento manuál a hodnotící formuláře spolu s místem umístění hodnocených prodejen společnosti DEKTRADE a.s. obdrží tři proškolení **hodnotitelé**. V průběhu 14 dnů Listopad 2007 byla navštěvována prodejní místa společnosti DEKTRADE a.s., kde bylo simulováno ze strany hodnotitelů nákupní chování. Po ukončení nákupního chování hodnotitele proběhlo hodnocení formou vyplňování hodnotícího formuláře dle vytvořeného hodnotícího manuálu. Průzkum byl proveden v kraji Praha a Středočeském, zejména z důvodu koncentrace prodejních míst na relativně malé rozloze. V těchto regionech se nachází osm prodejních míst společnosti DEKTRADE a.s. (str.122). Jednalo se o stejná prodejní místa, na kterých probíhalo šetření v rámci dílčích cílů č. 6, 7.

10. krok: Analýza a vyhodnocení dat z hodnocení kvality služeb metodou Mystery shopping před implementací standardu (analýza současného stavu)

Pro řešení dílčího cíle č. 10 disertační práce, který obsahuje způsob zpracování, analýzu a vyhodnocení výsledků hodnocení kvality služeb metodou Mystery shopping před implementací standardu, je nutno stanovit **váhy** kritérií standardu kvality služeb (procentního vlivu hodnoceného kritéria na nákupní chování spotřebitele). To znamená, stanovit pro každé hodnocené kritérium standardu kvality služeb a každou kategorii kritérií procentní váhu, která v součtovém vyjádření dává 100%. Pro účely řešení dílčího cíle č. 10 disertační práce budou váhy jednotlivých kategoriálních oblastí a kritérií standardu kvality služeb stanoveny na základě výsledků dotazníkového průzkumu dílčího cíle č. 7 disertačního úkolu, ve kterém bylo realizováno **zákaznické dotazování** zaměřené na **významnost kritérií** standardu pro nákupní proces. Stanovení těchto vah je klíčovým prvkem Mystery shoppingu, zejména vzhledem k tomu, že těmito kritériálními a kategoriálními vahami lze určit prioritu zákazníka v rámci komunikačního sdělení společnosti.

Pro potřeby tohoto dílčího cíle jsou kategoriální a kritériální váhy **vypočteny** na základě výsledků **zákaznického dotazníkového šetření**, které zjišťovalo **míru významu** jednotlivých kritérií standardu, viz. str 125-132. Váhy jsou vypočteny jako procentický podíl výsledku zákaznického dotazování míry významnosti na celku. U stanovení vah kritérií je celkem brána kategorie, potom je váha každého kritéria vyjádřena procentickým podílem kritéria v rámci kategorie. Váha kategorie je vypočtena obdobným způsobem, jako základní hodnota pro stanovení procentického podílu kategorie je brán součet hodnot ze zákaznického dotazování míry významu kritérií v rámci kategorie.

Váhy vypočtené ze zákaznického vnímání míry významu jednotlivých kritérií byly porovnány s vahami, které stanovovalo **vedení společnosti** na úrovni ředitele prodejní sítě, kterému byl předložen **dotazník**, kterému byl přiložen text standardu, viz (příloha č. 4). Komparací byla zjištěna mezera mezi **zákaznickým vnímáním vah** kritérií a kategorií a **vnímáním vah vedením společnosti**. Pro vyhodnocení dat z průzkumu metodou Mystery shopping budou použity váhy stanovené zákazníkem, z důvodu respektování pohledu zákazníka, a snaha o přizpůsobení se pohledu zákazníka tak, jak je tento přístup vymezen v zákaznický (marketingově) orientované společnosti.

Vyhodnocení dat Mystery shoppingu

Základem pro vyhodnocení dat z průzkumu metodou Mystery shopping je vyhodnocovací tabulka (str. 133), do které jsou přepsány hodnoty zaznamenané hodnotiteli v hodnotících formulářích. Dále jsou do tabulky zaznamenány kategoriální a kritériální výhy vypočtené ze zákaznického průzkumu vnímání míry významu..

Naměřené hodnoty jsou násobeny jednotlivými vahami a dále sčítány. Dílčí (kritériální) výsledky jednotlivých hodnotitelů se následně sčítaly, z čehož byl vypočítán výsledek dané kategorie. Každé prodejní místo mohlo získat v dané kategorii maximálně 15 bodů (100%) a minimálně 3 body jako nejhorší výsledek.

Statistické testování dat

Pro objektivizaci zjištěných hodnot jsou výsledky statisticky testovány neparametrickými testy, které jsou založeny na určitých předpokladech o základních souborech (např. předpokládají normalitu rozdělení, shodné prvky apod.) V inženýrské praxi (zkušebnictví, kontrola jakosti) se často setkáváme s výběry poměrně malých rozsahů, které pocházejí z výrazně nenormálních souborů, o jejichž rozdělení nic nevíme. V těchto situacích lze s výhodou použít neparametrických postupů, při nichž se nepředpokládá specifikované rozdělení základního souboru, z něhož se získává náhodný výběr. Nezávislost na tvaru rozdělení studovaných náhodných veličin je hlavní předností neparametrických metod. Z dalších jejich vlastností je třeba zmínit použitelnost pro studium kvantitativních i kvalitativních znaků a výpočetní jednoduchost – zejména při výběrech malého rozsahu. Jako nedostatek neparametrických testů se uvádí jejich menší síla (tj. menší schopnost odhalit při dané hladině významnosti nesprávnost testované hypotézy). Tato závada je však kompenzována širokým spektrem použití [122].

Pro objektivizaci výsledků tohoto případu byla zvolena statistická metoda dvouvýběrového Wilcoxonova testu.

Dvouvýběrový Wilcoxonův test

Tento test představuje neparametrickou analogii dvouvýběrového T-testu. Slouží k testu hypotézy, že dva nezávislé výběry x , y pocházejí ze stejného základního souboru proti alternativě, že se významně liší svou polohou.

Všechny výběrové hodnoty $x_1, \dots, x_m$ a $y_1, \dots, y_n$ (tzv. sdružený výběr) uspořádáme podle velikosti a přiřadíme jim pořadová čísla $R_{x_1}, \dots, R_{x_m}$ $R_{y_1}, \dots, R_{y_n}$, (tzn. hodnoty očíslováme od nejmenší k největší přirozenými čísly 1, 2 ... $N=m+n$, přičemž stejně velkým hodnotám přiřadíme stejné průměrné pořadí).

Zjistíme součty: $T_x = R_{x_1} + \dots + R_{x_m}$, $T_y = R_{y_1} + \dots + R_{y_n}$

a vypočteme veličiny

$$U_x = mn + \frac{m(m+1)}{2} - T_x, \quad U_y = mn + \frac{n(n+1)}{2} - T_y$$

Nulovou hypotézu zamítáme na hladině významnosti α , jestliže $U = \min(U_x, U_y) \leq U_\alpha$, kde U_α je tabelovaná hodnota [122].

Statistickým testováním se má potvrdit nebo vyvrátit hypotéza o objektivitě měření. To znamená, že rozdíly měření jednotlivých hodnotitelů jsou nebo nejsou statisticky významné. Protože Wilcoxonův test je dvouvýběrový, jdou porovnávat pouze dva hodnotitelé mezi sebou. Testování bylo rozdělené do tří částí. Testování hodnotitele: **1) I. a III. 2) I. a II. 3) II. a III.**

Testováno bylo každé prodejní místo zvlášť. Výsledky testování jednotlivých prodejců podle hodnotitelů jsou uvedeny v příloze č. 5.

Tabulka č. 3. Kritické hodnoty pro dvouvýběrový Wilcoxonův test

Kritické hodnoty pro dvouvýběrový Wilcoxonův test $U_\alpha = 0,05$

m/n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-											
2	-	-										
3	-	-	-									
4	-	-	-	0								
5	-	-	0	1	2							
6	-	-	1	2	3	5						
7	-	-	1	3	5	6	8					
8	-	0	2	4	6	8	10	13				
9	-	0	2	4	7	10	12	15	17			
10	-	0	3	5	8	11	14	17	20	23		
11	-	0	3	6	9	13	16	19	23	26	30	
12	-	1	4	7	11	14	18	22	26	29	33	37

zdroj: Zpracováno autorem dle: Cvičení ze statistiky Prášilová, Svatošová 1999

11. krok: Doporučení pro implementaci standardu kvality služeb v prodejní síti

V dílčím cíli č. 11 disertačního úkolu byla provedena implementace vytvořeného standardu kvality služeb prodejní sítě s ohledem na výsledky hodnocení úrovně kvality služeb v prodejní síti společnosti DEKTRADE. V rámci řešení tohoto cíle byl prodejní personál osmi sledovaných prodejních míst: Dektrade, Praha – Zličín, Praha - Malešice, Praha - Kunratice, Benešov, Kladno, Beroun, Kolín, Mladá Boleslav, **formou školení** seznámen s vytvořeným standardem kvality služeb.

Školení probíhala na prodejních místech v průběhu měsíce Února 2008. Zaměstnanci prodejních míst byli proškoleni na jednotlivá kritéria standardu kvality služeb se zvýšeným důrazem na význam (váhové parametry) jednotlivých kritériálních oblastí standardu z pohledu zákazníka. V rámci školení byla zdůrazněna problémová místa při prodeji produktů, které byly identifikovány v rámci dílčího cíle č. 9 disertačního úkolu, ve kterém bylo realizováno hodnocení kvality služeb metodou Mystery shopping.

Pro implementaci standardu kvality služeb do prodejního procesu společnosti DEKTRADE byl po konzultaci s vedením společnosti přidělen časový fond **12 měsíců**. V tomto období mělo dojít k plné implementaci vytvořeného standardu na osmi sledovaných prodejních místech. Dále byli zaměstnanci prodejních míst informováni o

skutečnosti hodnocení standardu prodejní sítě metodou Mystery shopping. S předpokladem zvýšenému úsilí prodejního personálu při dodržování standardu.

12.krok: Měření změny vnímání kvality služeb u zaměstnanců po implementaci standardu kvality služeb

Obsahem dílčího cíle č. 12 disertačního úkolu je identifikace stavu kvality služeb prodejní sítě po implementaci standardu kvality služeb s cílem vyjádřit změny úrovně kvality služeb. V tomto postupovém kroku disertační práce je znovu provedeno dotazníkové šetření zaměřené na zjištění míry souhlasu a míry významu kritérií standardu, a to u zaměstnanců osmi sledovaných prodejních míst: Dektrade, Praha – Zličín, Praha - Malešice, Praha - Kunratice, Benešov, Kladno, Beroun, Kolín, Mladá Boleslav. Pro účely provedení dotazníkového šetření v tomto dílčím cíli disertačního úkolu bude použita shodná metodika jako v dílčím cíli č. 7 (str. 78).

Zákaznické dotazování v rámci tohoto dílčího cíle disertačního úkolu nebude, vzhledem k tomu, že je vysloven předpoklad, že zákaznické vnímání se v tak krátkém čase nemění a pro tento úkol je zákaznické vnímání stanoveno jako referenční hodnota úrovně kvality služeb z pohledu naplnění standardu kvality služeb.

Výsledky zaměstnaneckého dotazování v tomto dílčím cíli disertačního úkolu byly komparovány s výsledky dotazování před implementací standardu kvality služeb. Tím byla vyjádřena míra změny úrovně kvality služeb vlivem implementace standardu kvality služeb.

Komparací výsledků zákaznického dotazování před implementací standardu a zaměstnaneckého dotazování po implementaci standardu lze změřit, o kolik se přiblížilo vnímání společnosti k zákaznickému vnímání kritérií standardu. Společnost je reprezentována zaměstnanci prodejních míst.

13.krok: Hodnocení kvality služeb prodejní sítě metodou Mystery shopping po implementaci standardu

Dílčí cíl č. 13 hodnotil změnu kvality služeb prodejní sítě metodou Mystery shopping po implementaci standardu. Základem pro hodnocení kvality prodejních služeb po implementaci standardu je metodika použitá v dílčím cíli č. 9 k hodnocení kvality služeb před implementací standardu viz str 80.

Data získána hodnocením jsou vyhodnocena pomocí vyhodnocovací tabulka (str. 192), do které jsou přepsány hodnoty zaznamenané hodnotiteli v hodnotících formulářích. Dále jsou do tabulky zaznamenány váhy vypočtené ze zákaznického průzkumu, viz hodnocení metodou Mystery shopping, před implementací standardu, dílčí cíl č. 10. Naměřené hodnoty jsou násobeny jednotlivými vahami a dále sčítány. Dílčí (kritériální) výsledky jednotlivých hodnotitelů se následně sčítaly, z čehož byl vypočítán výsledek dané kategorie. Každé prodejní místo mohlo získat v dané kategorii maximálně 15 bodů (100%) a minimálně 3 body jako nejhorší výsledek.

14.krok: Vyvození a zobecnění metodického postupu pro řízení kvality služeb v distribučních sítích

Tvrdoň uvádí, že *Zobecňování* je myšlenkový proces, při kterém se dostáváme od méně obecného k obecnějšímu, od jedinečného přes zvláštní až k obecnému. Výsledkem zobecňování jsou kategorie, obecné zákony. Bez zobecňování nemůže být vědecké myšlení ani teorie. Zobecňování je v úzké souvislosti s abstrakcí, jde však o různé myšlenkové procesy, i když těsně spjaté. Abstrakce umožňuje provádět zobecňování [123].

Dále Tvrdoň uvádí, že *Abstrakce* je myšlenkový proces, který odhlíží od určitých stránek, vlastností a souvislostí jevu. Vědecká abstrakce se soustřeďuje na podstatné, základní vlastností nebo stránky jevu, myšlenkově je vyděluje, aby se dostala k vysvětlení podstaty jevu. Výsledkem je tedy vydělení podstatných základních vlastností nebo stránek a abstrahování od ostatních, méně podstatných stránek [123].

Metody použité k řešení dílčího cíle č. 14 disertačního úkolu byly zejména **abstrakce**, na základě jejíž pravidel byl zobecněn a formulován metodický postup pro řízení kvality služeb v distribučních sítích. Formulovaný metodický postup vycházel zejména z **logických metod**, jako je **indukce** a následná **dedukce**, **analýz** a následných **syntéz**, provedených v rámci řešení disertačního úkolu, vymezeného hlavním cílem disertační práce.

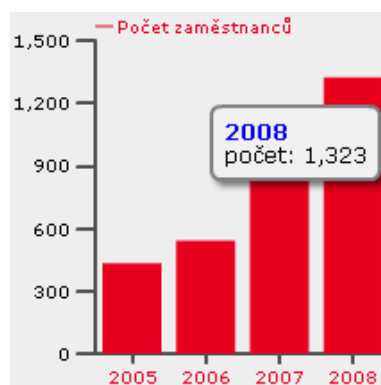
4.1.5 Charakteristika zkoumaného subjektu

Zkoumaným subjektem byla společnost DEKTRADE a.s., jejíž hlavní činnost se zaměřuje na prodeje stavebních materiálů. Další činností je výroba vlastní řady stavebních materiálů Dek, jako „private label“. V těchto oblastech provozuje čtyři prodejní divize – DEKTRADE (materiály pro střechy, fasády a izolace), DEKSTAVIVA (materiály pro hrubou stavbu), DEKTON (materiály pro suchou výstavbu, stavební chemii a stavební výplně) a DEKWOOD (stavební a konstrukční řezivo) [124].

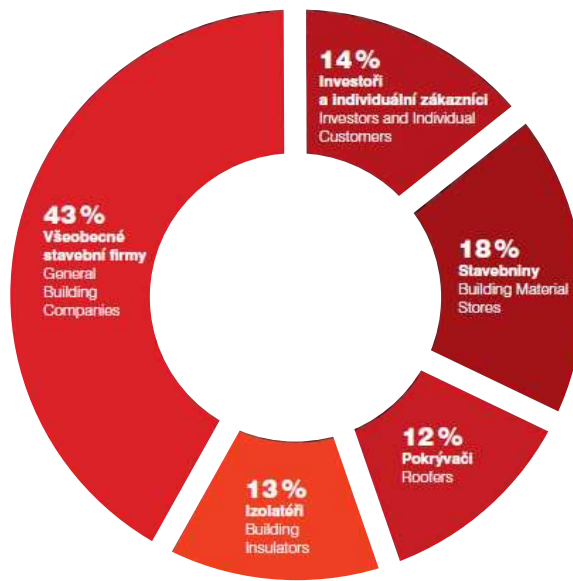
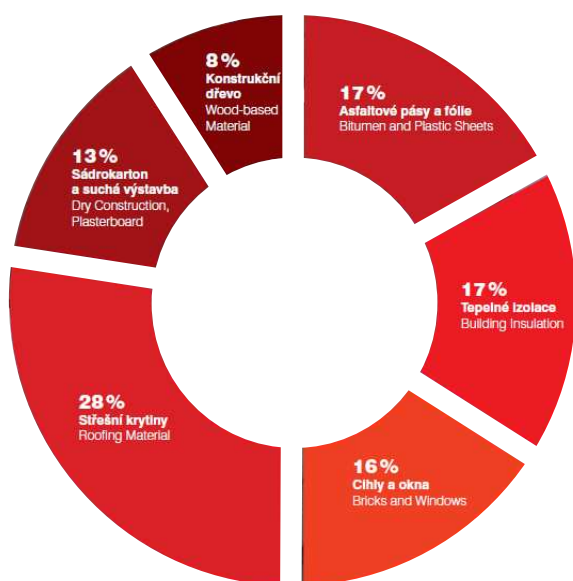
Společnost DEKTRADE a.s. byla založena v roce 1993 a za 15 let svého trvání prošla bouřlivým vývojem. S obratem převyšujícím 5 mld. Kč, 1200 zaměstnanci a 64 pobočkami v ČR a SR je největším dodavatelem stavebních materiálů v ČR [124].

V rámci České Republiky společnost DEKTRADE a.s. provozuje prodejní sklady ve čtyřiceti městech a všech regionech ČR [124].

DEKTRADE a.s. je obchodní společností s dynamickým nárůstem obratu. Obrat společnosti v roce 2007 dosáhl 5, 524 mil Kč a v roce 2008 byl obrat 6,853 mil Kč. Společně s obratem úměrně roste i počet zaměstnanců. Počet zaměstnanců společnosti DEKTRADE a.s. v roce 2007 byl 1125, v roce 2008 byl počet zaměstnanců 1323 [124].



zdroj: [124]Dek a.s. [online] [www. http://www.dek.cz/about/](http://www.dek.cz/about/) [cit 14.5.2010]



zdroj: [124] Dek a.s. [online] [www. http://www.dek.cz/about/](http://www.dek.cz/about/) [cit 14.5.2010]

V produktové skladbě společnosti se na obratu společnosti podílí 28% střešní krytiny, 17% asfaltové pásy a fólie, 17% tepelné izolace, 16% cihly a okna, 13% Suchá výstavba a 8% kotevní technika.

V zákaznickém portfoliu se na obratu společnosti podílejí 43% velké stavební firmy, 18% stavebniny, 14% individuální zákazníci a investoři, 13% izolatéři a 12% pokrývači

5 Výsledky výzkumu

Cílem disertační práce je návrh metodického postupu pro tvorbu a implementaci standardů kvality pro síť prodejních služeb. Pomocí navržené metodiky lze řídit úroveň kvality prodejních služeb v rámci distribučních míst.

5.1 Analýza současného stavu

5.1.1 Analýza prodejního procesu prodejních míst

Pro pochopení složitosti problému a vymezení vazeb, které vznikají mezi zákazníkem a prodejními místy, bylo nutné zkoumat firemní procesy, které probíhají na úrovni prodejních jednotek. Toto zkoumání bylo koncipováno jako předvýzkumné, byl použit deskriptivní výzkum a jako zvolené metody bylo použito **pozorování nestrukturované, přímé**, které probíhalo na prodejním místě DEKTRADE Praha Zličín po dobu 30 dnů během Září roku 2006.

Tímto předvýzkumem byly vymezeny procesy a činnosti, které probíhají v prodejních jednotkách při prodeji produktu. V procesní analýze byly sledovány zejména vazby a vztahy mezi zákazníkem a prodejním místem. Výstupem analýzy prodejního procesu prodejních míst je procesní schéma č. 8 s následnými komentáři.

Procesní schéma znázorňuje vztahy a vazby, které vznikají při prodeji průmyslových materiálů, a je členěno do tří oblastí, a to na Proces zákazníka, Proces prodejny a Proces Skladu. Jednotlivé oblasti jsou navzájem propojeny vazbami a tvoří ucelený procesní komplex, ve kterém dochází zejména k přesunu informací, dokumentů, finančním transakcím a zboží.

Tento předvýzkum vycházel z teoretického předpokladu, že každý podnikatelský subjekt lze chápat jako systém sestávající z řady prvků spojených vazbami. Procesy systému vymezují dvě stránky procesu řízení – jeho obsah a jeho formu, tedy „co“ řídit a „jak“ řídit.

Pro zkoumání řídicích procesů v organizaci se používají metody organizačního výzkumu. Metodou lze chápat, dle Hrona, promyšlený postup činností k dosažení vytyčeného cíle při realizaci daného úkolu. Představuje uspořádanou množinu činností, které na sebe navazují a tvoří tak jednotný postup, podle které lze postupovat při řešení problémů [20].

Vhodnými metodami organizačního výzkumu byly určeny metody sociálně-psychologické, kdy jsou řazeny i procedury a techniky. Procedurou se myslí organizační uspořádání poznávacího procesu a Technika vyjadřuje dílčí operace procedury. Pro účely disertační práce byla v tomto kroku použita Monografická procedura, která se týká jednoho objektu. V této proceduře převládá popis a jako techniky se využívají přímá pozorování, rozhovory a analýza dokumentů. Tato procedura se nejčastěji využívá v předvýzkumech, kde je cílem seznámení s podmínkami prostředí. Její výhodou je komplexnost a zachycení jevů v jejich podobě [20].

Pro účely tohoto předvýzkumu byl použit Záměrný výběr, kterým došlo ze zúžení výběrového souboru. Záměrný výběr se využívá pro specifické potřeby výzkumníka, zvláště v předvýzkumu [20].

Proces, který byl pozorován a zmapován, obsahoval 19 uzlů, které byly komentovány. Procesní model začíná v procesu zákazníka, který pociťuje neuspokojenou potřebu, která bývá značně individuální, a lze toto pojetí aplikovat na zákazníka, kterým je konečný spotřebitel, i na zákazníka v podobě podnikatelského subjektu, pro zjednodušení je uváděn pouze zákazník. Zákazník začíná hledat a sbírat informace ve smyslu uspokojení jeho potřeby, začíná shromažďovat relevantní informační zdroje na základě kterých se rozhoduje. V současné době jsou informace nejčastěji získávány na webových prezentacích společností. V této fázi zákazník většinou zjistí, jaké produkty by uspokojily jeho potřeby a kde tyto produkty nalezne.

V analýze prodejního procesu jsou zkoumány firemní procesy, které probíhají v prodejních jednotkách. K tomuto kroku byl využit deskriptivní výzkum. Metodou pozorování jsou vymezeny jednotlivé procesy identifikované při prodeji produktů v rámci distribuční sítě. Pozorování je nestrukturované, přímé a probíhá na prodejním místě DEKTRADE ZLIČÍN po dobu 1 měsíce (Září 2006). Jako další vhodné metody bylo použito „Stínování prodejců“ (Shadowing).

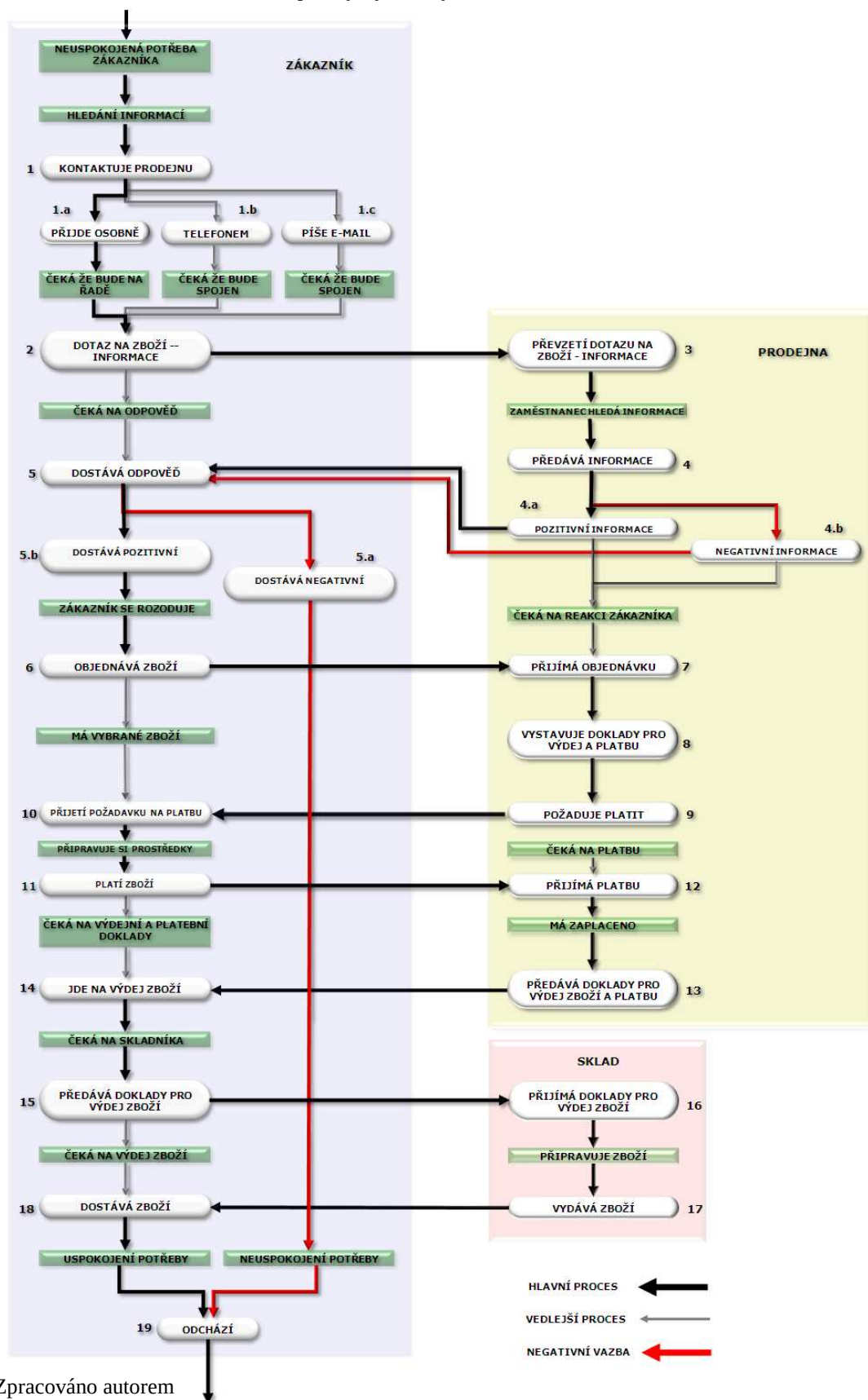
Cílem procesní analýzy prodejní jednotky zkoumané distribuční sítě bylo vymezit, zmapovat procesy a činnosti probíhající v prodejních jednotkách při prodeji produktů. V procesní analýze byly sledovány zejména vazby a vztahy mezi zákazníkem a prodejním místem. Zkoumání vazeb bylo prováděno za účelem pochopení složitosti systému kontaktu zákazníka a prodejní jednotky. Na základě pozorování bylo vytvořeno procesní schéma vztahů zákazníka a prodejní jednotky schématu č. 8, které bylo následně komentováno). Vazby a vztahy identifikovány v procesní analýze budou zapracovány do standardu kvality služeb prodejní sítě.

Schéma č. 8 znázorňuje vztahy a vazby, které vznikají při prodeji průmyslových materiálů, toto schéma vychází z pozorování prodejní jednotky společnosti DEKTRADE.

Schéma obsahuje celkově tři části:

- 1) proces zákazníka
- 2) proces prodejny
- 3) proces skladu

Schéma č. 8: Procesní model zákazníka a prodejní jednotky



Zdroj: Zpracováno autorem

Tyto jednotlivé funkční části jsou navzájem propojeny vazbami a tvoří ucelený procesní komplex, ve kterém dochází zejména k přesunu informací, transakcím, přesunu zboží.

Popis procesního modelu vztahů a vazeb zákazníka a prodejní jednotky

Model začíná procesem zákazníka, který pociťuje neuspokojenou potřebu, která bývá značně individuální. Toto pojetí lze aplikovat u zákazníka, kterým je konečný spotřebitel, i na zákazníka v podobě podnikatelského subjektu, pro zjednodušení je uváděn pouze zákazník. Zákazník začíná hledat, sbírat informace ve smyslu uspokojení jeho potřeby, začíná shromažďovat relevantní informační zdroje na základě kterých se rozhoduje. V současné době jsou informace nejčastěji získávány na webových prezentacích společností. V této fázi zákazník většinou zjistí, jaké produkty by uspokojily jeho potřeby a kde tyto produkty nalezne.

1. **ZÁKAZNÍK.** U zákazníka je vyvolána akce v podobě kontaktování prodejního místa (prodejce). Kontaktování může nastat třemi způsoby

- a. osobně
- b. telefonicky
- c. mailem

Způsob kontaktování záleží na mnoha specifických faktorech ovlivňujících zákaznicko chování, nicméně lze dedukovat, že pokud je u prvního kontaktu zákazníka s prodejním místem použito telefonního či manilového kontaktu, není zákazník definitivně rozhodnut a spíše si získává další relevantní informace správného rozhodnutí v podobě nákupu. To je velice důležitý okamžik, kdy prodejce může začít efektivně komunikovat o výhodě produktů, o který se zákazník zajímá. Pokud zákazník uskuteční osobní návštěvu, je ve většině případů nakloněn nákupu produktu na daném prodejním místě. Tato skutečnost platí v případě prvního kontaktu zákazníka s firmou, při opakovaném nákupu se význam způsobu komunikace spíše mění a ze strany zákazníka je více využívána telefonní nebo mailová komunikace.

2. **ZÁKAZNÍK.** Ve většině případů zákazník požaduje informace ať už o cenových relacích, platebních podmínkách, možnostech slev, doprovodných službách atd. Pro to, aby tyto informace získal, musí položit prodejci dotaz. K položení dotazu může opět využít všechny tři způsoby kontaktování (osobní, telefon, mail). V tomto kroku je poprvé v kontaktu s prodejním personálem. Zákazník čeká na odpověď prodejního personálu.

3. **PRODEJNA.** V tomto kroku se poprvé dostáváme v procesním modelu do prodejny. Prodejní personál přijímá dotaz a hledá informace, které jsou pro zákazníka relevantní a dokáže zodpovědět dotaz tak, aby zákazník dostal požadovanou odpověď.

4. **PRODEJNA.** Prodejce předává zákazníkovi odpověď na jeho dotaz. Prodejce může předat informace, z pohledu zákazníka

- a. pozitivní nebo
- b. negativní.

5. ZÁKAZNÍK. Zákazník dostává informace na jeho dotaz, po té se zákazník rozhoduje a vyhodnocuje, zda jsou informace požadovaného charakteru a splňují kritéria zákaznickova očekávání. Při vyhodnocení odpovědi, kterou zákazník dostal, se zákazník rozhoduje ve smyslu naplnění nebo nenaplnění jeho představ o informacích, které požadoval od prodejce.
 - a. V případě nenaplnění jeho představ dostává negativní informace ve smyslu položeného dotazu. Zákazník ve většině případů neuskutečňuje nákup, z toho vyplývá, že jeho potřeba není uspokojena a následně odchází z prodejny.
 - b. V případě naplnění představ zákazníka o požadovaných informacích dostává pozitivní informace ve smyslu položeného dotazu. Zákazník se rozhoduje, v této variantě zákazník ve většině případů pokračuje v nákupním procesu (chování).
6. ZÁKAZNÍK. Zákazník reaguje na přijaté pozitivní informace v podobě objednávky vybraného produktu, informuje zaměstnance prodejny o nákupu zboží.
7. PRODEJNA. Zaměstnanec prodejny přijímá objednávku na vybraný produkt a zadává objednávku do informačního systému.
8. PRODEJNA. Zaměstnanec prodejny vystavuje doklady o prodeji a platbě (objednávky, smlouvy, faktury, výdejky apod.).
9. PRODEJNA. Zaměstnanec prodejny požaduje od zákazníka zaplatit objednané zboží a čeká na uskutečnění platby.
10. ZÁKAZNÍK. Zákazník přijímá požadavek platby a připravuje si finanční prostředky na úhradu platby.
11. ZÁKAZNÍK. Zákazník platí zboží na základě požadavku prodejního personálu a čeká na výdej platebních a výdejních dokladů.
12. PRODEJNA. Zaměstnanec prodejního místa přebírá platbu od zákazníka, zakázka je uhrazena.
13. PRODEJNA. Zaměstnanec prodejny předává zákazníkovi doklady o zaplacení, fakturu a doklady pro výdej zboží (výdejka).
14. ZÁKAZNÍK. Zákazník přebírá veškeré doklady od prodejního personálu, nastává vizuální kontrola položek dokladů. Po provedené kontrole se zákazník přesouvá do prostoru určeného pro výdej zboží a čeká na zaměstnance skladu.
15. ZÁKAZNÍK. Zákazník předává doklady pro výdej zboží zaměstnanci skladu a čeká na výdej zboží.
16. SKLAD. Zaměstnanec skladu přebírá doklady pro výdej zboží, kontroluje položky uvedené na výdejních dokladech. Po kontrole informuje zákazníka o vydání zboží, zdůrazňuje specifika transportu, popřípadě přistavení přepravního prostředku do určitého prostoru pro naložení zboží. Zaměstnanec skladu připravuje požadované zboží v požadovaném množství v souladu s výdejními doklady.

17. SKLAD. Zaměstnanec skladu vydává připravené zboží zákazníkovi. V případě potřeby pomáhá zaměstnanec skladu naložit zboží zákazníkovi.

18. ZÁKAZNÍK. Zákazník přebírá zboží od zaměstnance skladu. Při předání zákazník kontroluje stav zboží, zejména zda není poškozené nebo jinak znehodnocené. Dále kontroluje množství přijatého zboží. Z přebrání zboží zákazníkem vyplývá uspokojení jeho potřeby. Je nutno brát v potaz kognitivní proces, který může u zákazníka probíhat po nákupu produktu. Prodejce by měl počítat s tím, že předáním produktu kontakt se zákazníkem nekončí, v případě potřeby by měl být kontakt se zákazníkem dále udržován, aby byl eliminován případný kognitivní proces.

19. ZÁKAZNÍK. Zákazník odchází z prodejního místa.

5.1.2 Vymezení kritérií standardu kvality prodejních služeb

V dalším postupovém kroku bylo nutné deskriptivním výzkumem, tj. metodou nestrukturovaného přímého pozorování, identifikovat prvky (kritéria), které lze popsat a zahrnout do standardu kvality prodejní sítě. Pozorování probíhalo na vybraném prodejním místě DEKTRADE ZLIČÍN po dobu 1 měsíce (Září 2006).

V rámci pozorování bylo celkem identifikováno 37 prvků (kritérií), které lze zahrnout do standardu kvality služeb. V průběhu pozorování byly zaznamenávány činnosti do seznamu. Jednotlivá kritéria byla rozdělena do tzv. kategoriálních oblastí, které jsou funkční oblastí příslušnosti daného kritéria. Jedná se o následujících 8 kategorií, které jsou obecně použitelné pro prodejní síť širokého spektra odvětví. (Tab. č. 4).

Tabulka. č. 4: Kategorie hodnocení

NÁZEV KATEGORIE
OKOLÍ PRODEJNÍHO MÍSTA
INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA
OSOBA PRODEJNÍHO PERSONÁLU
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM
ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA
NÁVRH VHODNÉHO ŘEŠENÍ
PREZENTACE NABÍDKY
UKONČENÍ JEDNÁNÍ

Zdroj: Zpracováno autorem

Členění kategorií a požadovaných kritérií v dané posloupnosti tvoří strukturu standardu kvality prodejní sítě. Posloupnost kritérií v rámci kategorie je vytvořena z pohledu zákazníka.

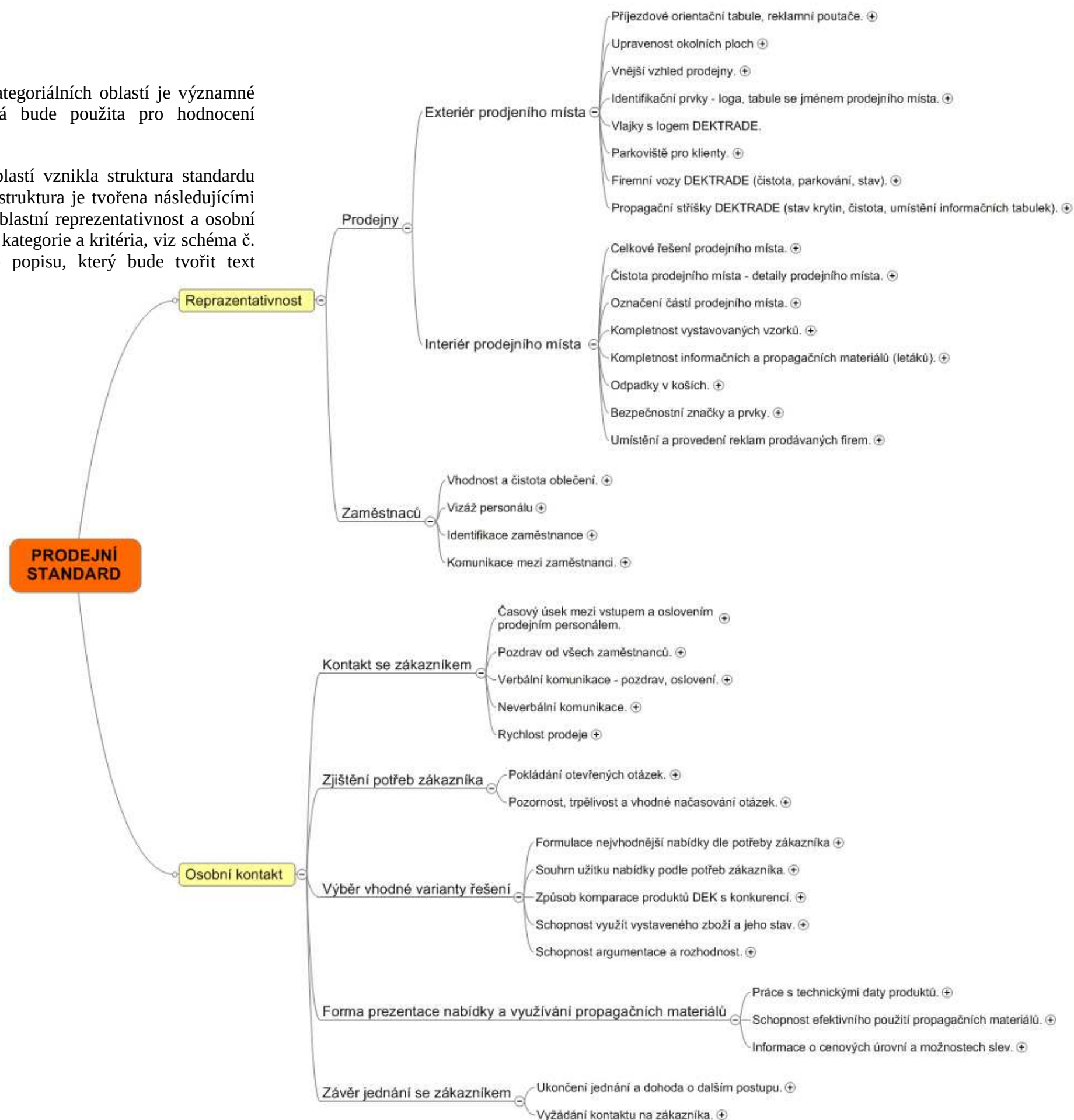
Př: v rámci kategorie: **KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM**

- 1. kritérium: Časový úsek mezi vstupem a oslovením prodejním personálem
- 2. kritérium: Pozdrav od všech zaměstnanců
- 3. kritérium: Verbální komunikace – pozdrav, oslovení, apod.

Jedná se o sled operací (úkonů). Členění kritérií do kategoriálních oblastí je významné z hlediska aplikace metody Mystery shopping, která bude použita pro hodnocení dodržování standardu kvality.

Roztříděním a přiřazením kritérií do kategoriálních oblastí vznikla struktura standardu kvality prodejní sítě (uvedeno ve schématu č. 9). Tato struktura je tvořena následujícími prvky. Základní členění je rozděleno na dvě skupiny: oblastní reprezentativnost a osobní kontakt. Dále jsou tyto dvě oblasti členěny na jednotlivé kategorie a kritéria, viz schéma č. 9. Kritéria budou dále rozpracována do konkrétního popisu, který bude tvořit text standardu.

Schéma č. 9: Struktura standardu kvality služeb prodejní sítě



Zdroj: Zpracováno autorem

5.1.3 Formulace jednotlivých kritérií standardu kvality prodejní sítě

Následující postupový krok disertační práce řešil obsahovou náplň standardu kvality. Základem obsahové náplně standardu kvality prodejní sítě je jeho struktura vytvořena v předchozím postupovém kroku, viz schéma č. 9. Jednotlivá kritéria jsou formulována na základě sledování jejich stavu a náplně na vybraném prodejním místě DEKTRADE ZLIČÍN po dobu 1 měsíce (září 2006).

Byl použit **deskriptivní výzkum**, metodou sběru dat bylo zvoleno **pozorování strukturované přímé s následným slovním popisem jednotlivých kritérií**. Jedná se o předběžný popis (formulaci) ideálního stavu kritéria (Př. Představení se klientovi (podání ruky pozdrav atd..)) Každé kritérium standardu je popsáno a formulováno v souladu s podnikovými směrnicemi, které bylo nutno analyzovat a identifikovat v nich návaznosti na kritéria standardu kvality prodejní sítě. Výstup tohoto kroku je předběžná formulace standardu prodejní sítě v podobě popisu jednotlivých kritérií, v této fázi nejsou kritéria a jejich formulace konfrontována se skutečným stavem kritérií napříč celým spektrem prodejní sítě, vychází pouze ze zjištěných skutečností, které se vyskytují na vybrané prodejní jednotce (DEKTRADE Zličín). Výsledkem pozorování a popisu je předběžný text standardu, který je nutno dále verifikovat u zákazníků, zaměstnanců a také na jiných prodejních místech distribuční sítě. Formulace kritérií standardu je vytvořena s ohledem na hypotetická specifika prodejní sítě společnosti DEKTRADE a.s. Snahou je jasné, stručné a výstižné popsání kritérií tak, aby bylo srozumitelné všem zaměstnancům prodejní sítě.

Slovní popis kritérií standardu kvality prodejní sítě

Text standardu je členěn dle jeho struktury v tomto pořadí: název kategorie jako nadřazené oblasti a kritéria jako konečné oblasti. Každému kritériu je přiřazeno pořadové číslo sloužící k jednodušší orientaci v následujících krocích výzkumu. Celkem standard obsahuje osm kategoriálních oblastí a 37 kritériích.

EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA

1) Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače

V městské části, ve které se nachází prodejní místo, jsou umístěny navigační a informační poutače DEKTRADE, zejména na hlavních komunikacích a v dostatečné vzdálenosti od prodejního místa. Navigační prvky jsou provedeny v souladu se směrnicí ev. č. 48/2001 - Rozpočty poboček na regionální reklamu, dodržení estetických a grafických standardů DEKTRADE“. Umístění navigačních a reklamních poutačů je na takových místech, aby zajišťovaly bezproblémovou navigaci až k prodejnímu místu.

2) Upravenost okolních ploch

Okolní plochy prodejního místa jsou udržované a čisté. Před budovou prodejny nejsou odhozené nedopalky cigaret, kelímky od kávy apod. Okolí kolem prezentačních stříšek DEKTRADE je rovněž čisté, upravené a zbavené plevelných porostů. Je zřejmé, že okolí prodejního místa je udržované. V zimních měsících je odklizen sníh z míst průchodů. Okolí prodejního místa působí upraveným dojmem.

3) Vnější vzhled prodejny

Okna, dveře, fasády prodejny jsou čisté a udržované, fasáda není pomalovaná nebo jinak znečištěná, nejsou poškozená okna a dveře. V návaznosti na směrnici ev. č. 57/2001 - Zajišťování bezvadného technického stavu vlastních nemovitostí (budov, hal a staveb).

4) Identifikační prvky – loga, tabule se jménem prodejního místa

Každé prodejní místo DEKTRADE je označeno logem DEKTRADE a jménem prodejního místa, př. DEKTRADE ZLIČÍN, DEKTRADE JIHLAVA. Tyto informační tabule jsou umístěny na viditelném místě v horní venkovní části prodejního místa. Identifikační prvky jsou čisté, nepoškozené a dobře viditelné.

5) Vlajky s logem DEKTRADE

Vlajky s logem DEKTRADE jsou standardní výbavou prodejního místa. Zpravidla jsou umístěny před prodejnou a jsou dobře viditelné. Firemní vlajky jsou čisté, nepotrhané a nejsou vybledlé od slunečního záření. Stožáry, na kterých jsou vlajky umístěny, nejsou zkorodované ani jinak poškozené.

6) Parkoviště pro klienty

Prostory určené pro parkování zaměstnanců a zákazníků DEKTRADE jsou jasně vyznačeny tabulí „Parkoviště DEKTRADE“. Klientům je jasné, kde mohou parkovat a kde to není vhodné.

7) Firemní vozy DEKTRADE (čistota, parkování, stav)

Firemní vozy DEKTRADE jsou čisté, a to jak z venku, tak uvnitř. Neobsahují nestandardní doplňky. Firemní vozy jsou zaparkovány tak, aby působily uspořádaným dojmem a v prostoru pro ně určeném. Firemní vozy DEKTRADE neparkují v prostoru těsně před prodejnou, v prostoru, kde jsou vystaveny předváděcí stříšky, ani v prostoru vyskladňování a naskladňování zboží.

8) Propagační stříšky DEKTRADE

Expozice propagačních stříšek DEKTRADE je umístěna tak, aby byla dobře viditelná a snadno přístupná. Krytina na propagačních stříškách je čistá, nepoškozená a úplná. Na každé propagační stříšce je umístěna tabulka s informacemi o typu krytiny, barevných variantách, povrchových úpravách. Tyto informační tabulky jsou typizované a ve stejném provedení.

INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA

9) Celkové řešení prodejního místa

Prodejní místo působí při vstupu uspořádaným a přívětivým dojmem. Rozmístění vystavených vzorků zboží a letáků je přehledné a uspořádané. Vystavené vzorky se vzájemně nezakrývají a jsou dobře přístupné klientovi. Zákazník má při vstupu do prodejního místa příjemný pocit.

10) Čistota prodejního místa – detaily prodejního místa

Důležitým faktorem, který působí na klienta, je nejen řešení prostoru a přehledné uspořádání jednotlivých funkčních prostor, ale také čistota prodejního místa. Klient nevnímá jenom celkovou čistotu, ale hlavně drobné detaily, které ovlivňují jeho dojem.

V prostorách prodejny není nadměrné množství prachu, nejsou skvrny na podlaze, kolečka od čaje na stole prodejce, přeplněné odpadkové koše, štosy papírů na prodejním pultu, špinavé držáky na tužky umístěné na prodejním pultu, prázdné kelímky umístěné v různých prostorách prodejny atd. Na klienta nepůsobí pouze tyto detaily, ale i vzhled a čistota vystavených vzorků zboží. Vzorky vystaveného zboží jsou čisté, zbavené prachu a jiných nečistot tak, aby při práci s těmito vzorky nedošlo k zašpinění zákazníka.

11) Označení částí prodejního místa

V prodejním místě je kvalitní informační systém, tím se myslí značení částí prodejny. Zákazník okamžitě po vstupu ví, kde se nachází prodejní část, kde je prostor od bytu, dále prostor, kde působí oblastní zástupci, prostor pro výdej zboží, atd. Toto je zajištěno informačními tabulemi s charakteristikou nabízené služby.

12) Komplettnost vystavovaných vzorků

V prostorách prodejny a výdeje zboží jsou umístěny propagační vzorky zboží. Počet vystavovaných vzorků je co největší při dodržení přehlednosti a jejich dostupnosti. Počet vystavených vzorků a jejich komplettnost závisí na dispozičním řešení prodejního místa.

13) Komplettnost informačních a propagačních materiálů (letáků)

V prostorách prodejny jsou umístěny informační a propagační materiály, ceníky, montážní příručky na produkty DEKTRADE, atd. Letáky jsou umístěny ve stojanech k tomu určených. Letáky jsou průběžně doplňovány a jsou vždy k dispozici. Ve svých stojanech jsou vždy srovnány. Poničené letáky (pomačkané, špinavé) jsou ze stojanů odstraněny. Montážní příručky DEKTRADE a ceníky DEKTRADE jsou přehledně srovnány a umístěny na přístupném místě. Propagační materiály nejsou zaprášené ani jinak znehodnocené.

14) Odpadky v koších

Odpadkové koše jsou v prodejním místě vhodně umístěny tak, aby byly dobře dostupné. Odpadkové koše nejsou přeplněné odpadky (například kelímky, papíry). V každém odpadkovém koši je umístěn igelitový sáček na odpadky sloužící pro jednodušší a snadnější manipulaci. Odpadkový koš je vyprázdněn v případě kumulace velkého množství odpadků třeba i několikrát za den. V prostoru výdeje zboží je na viditelném místě umístěn popelník.

15) Bezpečnostní značky a prvky

V každém prodejním místě DEKTRADE jsou prostory, do kterých nemá zákazník povolený přístup. Je to zejména prostor skladu. Na každém prodejním místě jsou tyto prostory jasně odděleny bezpečnostními prvky v podobě grafického provedení. Na skutečnost zákazu vstupu do určitého prostoru upozorňuje zákazníka tabule s nápisem „Nepovolaným vstup zakázán“. Tato tabule je dostatečně velká a umístěna na viditelném místě. Prostor pro výdej zboží je také názorně vyznačen grafickými prvky. Zákazník díky bezpečnostním značkám a prvkům přesně ví, kam může vstoupit a kam ne.

16) Umístění a provedení reklamních bannerů prodáváných produktů

Reklamní bannery a tabule prodáváných produktů jsou v dobrém stavu, to znamená čisté, nepomačkané, nepoškozené. Reklamní plakáty a tabule jsou umístěny na viditelných místech. Pokud propagační plakáty informují o probíhající nebo připravované akci

s časovým omezením (např.: v měsíci září sleva 30 % na vybrané zboží), jsou po skončení akce odstraněny. Poškozené reklamní tabule jsou sundány nebo nahrazeny novými.

REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ

17) Vhodnost a čistota oblečení

Zaměstnanci prodejního místa jsou oblečeni dle jejich pracovního zařazení. Zaměstnanci působící na prodejně jsou oblečeni tak, aby nepůsobili výstředním dojmem, nosí konfekci s kolekce DEK, trička, vesty apod. Zaměstnanci odbytu nechodí oblékáni výstředním způsobem, i u nich je doporučeno použití konfekce z kolekce DEK. Obchodní zástupci také využívají konfekce DEK. U zaměstnanců pracujících jako skladníci je běžným oblečením pracovní oděv DEKTRADE (montérky). Každý zaměstnanec prodejního místa nosí čisté a nezmačkané oblečení adekvátní jeho věku a pracovnímu zařazení.

18) Vizáž personálu

Všichni zaměstnanci prodejního místa mají vždy umyté a upravené vlasy, v případě vousů vhodně zastřižené. Zaměstnanci na prodejně mají čisté ruce včetně vyčištěných nehtů. Případný zápach v důsledku pocení zaměstnanci řeší použitím vhodného neagresivního antiperspirantu, podobným způsobem řeší i případný zápach s úst (žvýkačky, osvěžovače dechu) atd.

19) Identifikace zaměstnance

Zaměstnanci na prodejně mají na prodejním pultu umístěnou cedulku s nápisem „obsluhuje Vás Jan Novák“. V prostoru pro výdej zboží jsou umístěny cedulky se jmény a foto skladníků „zboží Vám vydává Jan Novák“. Tyto cedulky jsou umístěny na viditelném místě. Informační cedulky se jménem a fotografií slouží ke snazší orientaci zákazníka při výdeji zboží.

20) Komunikace mezi zaměstnanci

Zaměstnanci na prodejním místě mezi sebou komunikují klidným tónem, nehádají se, nepoužívají vulgární výrazy, a to i v případě řešení krizové situace. Pokud zaměstnanci potřebují hlasitou komunikaci, počkají s ní až po zavírací době. V žádném případě neřeší konfliktní situace před zákazníkem, ani v prostorách, kde by vyhrčenou komunikaci mohl zákazník slyšet. Pokud zaměstnanec komunikuje se zákazníkem, je tato komunikace komunikací číslo 1, v takovém případě jiný zaměstnanec nevstupuje do této komunikace, například dotazem na svého spolupracovníka, nebo jiným způsobem. Tato komunikace může být přerušena pouze ve výjimečných případech. Zaměstnanec, který obsluhuje zákazníka, věnuje plnou pozornost komunikaci se zákazníkem.

KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM

21) Časový úsek mezi vstupem a oslovením prodejním personálem

Doba mezi vstupem zákazníka do prodejny a jeho oslovením prodejním personálem je důležitým prvkem, který má vliv na další vývoj obchodního chování. Krátce po vstupu zákazníka do prodejny pracovník prodejny osloví zákazníka a zjistí jeho přání. Prodejní personál neoslovuje zákazníka bezprostředně po vstupu do prodejny, ale také nenechává zákazníka dlouho čekat. Zákazník má dostatek času, aby se rozhlédl po prodejně a mohl

zaregistrovat nově vystavené vzorky zboží, propagační materiály, případné změny na prodejně. V případech, kdy se prodejní personál nemůže okamžitě věnovat zákazníkovi, pozdraví zákazníka a požádá ho o moment strpení, případně nabídne zákazníkovi kávu. Pokud je prodejní personál zaneprázdněn a zákazník by musel čekat delší dobu, umístí zaměstnanec prodejny na svůj prodejní pult cedulku s textem „Rádi Vás obsloužíme u vedlejší přepážky. Děkujeme“. Vždy je v provozu minimálně jedna přepážka. Zákazník ví, že je vítán a že zaměstnanci prodejny jsou připraveni se mu věnovat.

22) Pozdrav od všech zaměstnanců

Středem pozornosti všech zaměstnanců prodejního místa je zákazník. Každý zaměstnanec, který se ocitne v prostoru, kde se nachází také zákazník, vždy zákazníka slušně pozdraví, a to i v případech, že zákazník zaměstnance neregistruje. Každý zaměstnanec prodejního místa vždy zdraví každého zákazníka.

23) Verbální komunikace – pozdrav, oslovení

Začátek komunikace je velice důležitý pro navázání dobrého vztahu s klientem. Prodejní personál zákazníka vždy zdvořile a zřetelně pozdraví a osloví ho (Př. „Dobrý den pane/paní/slečno. Jaké je vaše přání? / Co si přejete? / Co pro vás mohu udělat? atd.). V žádném případě nepokládá zákazníkovi otázku: „Co chcete?“

24) Neverbální komunikace

Neverbální komunikační prvky jsou velice důležité. Navození dobrého vztahu se zákazníkem není jen použitím správných slov, ale i neverbální prvky, jako úsměv, gesta, hlas, pohled. Prodejní personál dává zákazníkovi vždy jasně najevo svým pohledem, úsměvem, že je vítán, že je mu ochoten věnovat svůj čas. Projev zájmu navozují vhodná gesta, mimika obličeje, příjemný hlas. Prodejní personál nepoužívá naučené fráze monotónně prezentované.

25) Rychlost prodeje

Zákazníci jsou obsluhováni co nejrychleji a bez zbytečných prodlev. Zákazník nesmí mít pocit, že prodejní personál řeší něco jiného na úkor jeho času. Cílem je dosáhnout co nejrychlejší obslužnosti s ohledem na pravidla komunikace. V žádném případě se nestává, že zákazník čeká, až se objeví zaměstnanec prodejny, skladu, aby prodal nebo vydal zboží. V prodejně je vždy přítomen minimálně jeden zaměstnanec prodejny, který je zákazníkům k dispozici pro prodej zboží. V prostoru skladu je minimálně jeden zaměstnanec skladu, který je zákazníkům k dispozici pro výdej zboží. V případě většího počtu zákazníků na výdeji informuje o této skutečnosti své kolegy. Výjimkou je situace, kdy všichni zaměstnanci skladu vydávají nebo přijímají zboží. V tomto případě, pokud zákazník vznesl námitku k této skutečnosti, jiný zaměstnanec pobočky vyhledá zaměstnance skladu a upozorní ho na situaci, kdy zákazník čeká na výdej zboží. I zde je výdej zboží zákazníkovi prioritou č. 1. Ostatní činnosti jsou druhotného charakteru.

ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

26) Pokládání otevřených otázek

Důležitou dovedností, kterou ovládá každý zaměstnanec prodejního místa při prodeji zboží, je získávání důležitých informací o účelu pořízení zboží. Dobrý prodejní personál se

dříve podrobně ptá, než začne nabízet produkty a podávat informace. Před nabízením konkrétního typu zboží zaměstnanci (prodejny, odbytu i oblastní zástupci) sérií vhodně položených otázek zjistí potřeby zákazníka a jeho kritéria výběru zboží. Zaměstnanci prodejního místa kladou otevřené otázky, při kterých má zákazník možnost rozhovořit se o své situaci a potřebách. Př. „Mohli byste mi říci, jakou představu máte o střešní krytině na váš dům? Izolace, kterou chcete, má sloužit k jakému účelu?“ Otázky odhalují zákazníkovi zájmy, hodnoty, potřeby.

27) Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek

Při dovednosti pokládat otázky je také důležité naslouchání. Zaměstnanci prodejního místa (prodejny, odbytu i oblastní zástupci) naslouchají zákazníkovi a projevují zájem o to, co říká. Zaměstnanci prodejního místa jsou pozorní, když k nim zákazník mluví. Zaměstnanci prodejního místa při komunikaci působí trpělivým a soustředěným dojmem. V situaci, kdy zákazník mluví, nevyvíjejí jinou aktivitu, př: Zaměstnanec se neohlíží kolem sebe, neotáčí k zákazníkovi zády, apod.

VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ

28) Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeby zákazníka

Po detailní analýze potřeb a záměrů zákazníka jsou zaměstnanci prodejního místa schopni shrnout zjištěné informace a formulovat typ nabídky. Př. „Podívejme, co jsme si řekli. Potřebujete 120 m² izolace Orsil100, 200 m² střešní krytiny DEKTILE, 300m střešních latí, což je X m³ atd.

29) Souhrn užítku nabídky podle potřeb zákazníka

Prodejní personál nezapomíná poznamenat, že jimi navržená varianta řešení je volena podle představ a potřeb zákazníka. Př. „Tato střešní krytina by Vám měla vyhovovat po všech stránkách, je vhodná do horské oblasti, máte na ni záruku 30 let. Položení této krytiny zvládnete svépomocí, její kladení není nic složitého“.

30) Způsob komparace produktů DEK s konkurencí

Jednou z dalších zásad prodejního personálu je mluvit o konkurenci co nejméně. Zaměstnanci prodejního místa neprosazují produkty DEKTRADE ve srovnání s evidentně horšími produkty konkurence. Jasně ukazují na výhody a kvalitativní znaky zboží DEKTRADE. Pokud dojde k tomu, že jsou zaměstnanci dotázáni na konkurenci, nepomlouvají ji, nezesměšňují a nehanobí ji. Je vhodné říci něco ve smyslu: „Na každém produktu jakéhokoliv výrobce najdete jistě něco dobrého a něco nevydařeného. Hlavní předností a konkurenční výhodou našich výrobků je, že jsou“ atd.

31) Schopnost využít vystaveného zboží a jeho stav

Pokud zaměstnanci prodejního místa nabízejí produkt, který je vystavený, zavedou zákazníka k vystavenému vzorku, aby se zákazník sám přesvědčil o jeho kvalitách a zpracování. Vystavené vzorky zboží jsou čisté, zbavené prachu a jiných nečistot, nejsou poškozené.

32) Schopnost argumentace a rozhodnost

Přílišná argumentace, přemlouvání ke koupi a nátlak na zákazníka nejsou dobrými prostředky prodeje. Zaměstnanci (prodejny, odbytu, a zejména oblastní zástupci) umí

argumentovat a jsou připraveni zákazníkovi shrnout výhody a přednosti vybíraného zboží. Zaměstnanci schopně reagují na otázky typu „Jaké výhody a přednosti má tento produkt?“ Argumentace zaměstnanců je pozitivní, ne však plná častých superlativů. Argumentace je konstruktivní a věcná. Zaměstnanci při argumentaci působí sebejistě a rozhodně. Př. Měděné svody a střešní prvky vám usnadní údržbu, tato varianta materiálu má životnost až 100 let.

FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ

33) Práce s technickými daty produktů

Prodejní personál zná nebo dokáže doložit všechny základní technické specifikace prodáváného zboží (rozměry, velikost balení atd.). Nemusí však znát veškeré technické detaily nazpaměť. Prodejní personál otevřeně přizná, že něco neví, nicméně sdělí zákazníkovi, jak a kdy tyto potřebné informace zjistí a poskytne mu je. V těchto situacích prodejní personál využívá informačních letáků výrobců, pokud v nich nejsou potřebné informace, obrací se na zástupce výrobku v DEKTRADE nebo přímo na výrobce.

34) Schopnost efektivního použití propagačních materiálů

Prospekty a jiné propagační materiály umístěné v prodejním místě jsou platné a nemají vztah k akcím, které již dávno proběhly a již nejsou aktuální. Prodejní personál aktivně využívá těchto propagačních tiskovin a předává je zákazníkovi. Prodejní personál sám nabízí informační materiály, které mohou zákazníkovi pomoci při výběru a rozhodování.

35) Informace o cenových úrovních a možnostech slev

Další pravidlo, které dodržuje prodejní personál, je, že cenové zvýhodnění sděluje až nakonec, poté, co se prodejní personál informoval u oblastního zástupce na nastavení ceny pro daného zákazníka. Pokud se jedná o nově příchodzího zákazníka, jsou pro prodejní personál závazné ceníkové ceny nebo ceny, které jsou nastaveny v systému DEKTRADE.

ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM

36) Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu

Komunikace mezi zaměstnanci prodejního místa (především oblastních zástupců) a zákazníky nesmí vyústit do ztracena. I když zákazník možná nepodepíše objednávku, měl by oblastní zástupce přesně vědět, jakou má pravděpodobnost obchod úspěšně uzavřít a co bude následovat, až zákazník odejde. Oblastní zástupce si dohodne se zákazníkem termín, kdy zákazník vše zváží a bude moci udělat rozhodnutí. Oblastní zástupce je iniciativní a nenechá příští akci na zákazníkovi. Na slova zákazníka: „Až si to rozmyslím, tak vám zavolám“, reaguje preventivně vlastní nabídkou typu: „...„Zavolám raději sám, aby se mohly včas vyřídit potřebné náležitosti“, nebo „...„Zavolám Vám sám, pokud zjistím nějakou speciální nabídku, popřípadě nějakou dodatečnou slevu“, nebo „Myslíte si, že bych Vám mohl příští týden zavolat? Hodilo by se Vám pondělí nebo spíše úterý.“

37) Vyžádání kontaktu na zákazníka

Prodejní personál (především oblastní zástupce) si vyžádá kontakt na zákazníka ve formě vizitky nebo sdělení telefonního čísla, popřípadě emailové adresy apod.

5.1.4 Předvýzkum - verifikace popisu jednotlivých kritérií standardu

Následujícím postupovým krokem disertační práce byl předvýzkum v podobě exorativního výzkumu. Metodou sběru dat byl zvolen **strukturovaný hloubkový rozhovor**. Cílem předvýzkumu bylo konfrontovat zákazníky s předběžně formulovaným textem standardu. Snahou bylo zjistit předběžný názor malého vzorku zákazníků na jednotlivá kritéria standardu ve smyslu souhlasu či nesouhlasu s formulací jednotlivých kritérií a významností těchto kritérií v rámci nákupního procesu zákazníka.

Předvýzkum probíhal na sledovaném prodejním místě Zličín. Pro hloubkový rozhovor byly vybráni **tři zákazníci**, se kterými byl uskutečněn 45 minutový **rozhovor**, ve kterém byla diskutována jednotlivá témata obsahující kritéria standardu. Výstupem bylo zjištění jejich názoru na významnost kritérií v jejich nákupních situacích probíhajících na sledovaném prodejním místě a souhlas s jednotlivými kritérii standardu.

Předvýzkum byl základním východiskem pro následnou verifikaci kritérií standardu a popisu standardu v celé prodejní síti. V případě, že by standard nebyl zákazníky přijat v pozitivním smyslu a byl jednoznačně zpochybněn, znamenalo by to revizi předchozího postupového kroku a znovu by se musela sestavit skladba kritérií a jejich popis. Následně poté by následovala další konfrontace se zákazníky v podobě explorativního výzkumu.

V případě potvrzení jednotlivých kritérií, souhlasem s jejich formulací a významností v nákupním procesu zákazníka jsou výstupy předvýzkumné fáze základním východiskem pro ověření textu standardu z pohledu souhlasu a významnosti jednotlivých kritérií v podobě kvantitativního výzkumu u většího vzorku zákazníků. Tím bude text standardu potvrzen nebo vyvrácen. Kvantitativní výzkum bude probíhat v následujících postupových krocích disertační práce.

Hloubkový řízený rozhovor

Pro řízený rozhovor byly vybráni tři zákazníci s následujícími charakteristikami:

Zákazník 1:

pohlaví: Muž,

Zaměstnání: OSVČ – podnikající ve stavebnictví

Typ zákazníka: je na prodejním místě registrován přibližně 3 roky

Odběratel: jedná se o pravidelného odběratele zboží, který objednává cca 1 měsíčně, nejčastěji izolační a stavební materiály.

Věk: 40 let.

Zákazník 2:

Pohlaví: Muž

Zaměstnání: Zaměstnanec stavební firmy (stavbyvedoucí)

Typ zákazníka: firma, v níž pracuje, je na prodejním místě registrována cca 5-6 let

Odběratel: jedná se o pravidelného odběratele zboží, objednává cca 1 týdně veškeré stavební, izolační a konstrukční materiály, které odebírá u tohoto prodejce.

Věk: 43

Zákazník 3:

Pohlaví: Muž

Zaměstnání: v rámci filmového průmyslu

Typ zákazníka: Odebírá zboží na volný prodej pro svou vlastní potřebu, není registrován u databáze zákazníků.

Odběratel: jedná se o nepravidelného zákazníka, v současné době odebírá zboží cca 1 měsíčně, důvodem je provádění kompletní rekonstrukce rodinného domku, kterou provádí svépomocí.

Věk: 32

Každý z těchto zákazníků prodejního místa Dektrade Zličín byl po přečtení formulace kritéria tazatelem tázán, zda s formulací kritéria souhlasí či nikoliv, popřípadě, jak by měla být formulace změněna. Následně byl dotázán na významnost kritéria v rámci nákupního procesu probíhajícího na prodejně. Tyto dotazy byly položeny u každého z 37 kritérií. Dotázaní odpovídali volně, snahou bylo širší vyjádření názoru na danou problematiku k odhalení nesouladů v pozdější verifikaci.

Výstup řízených rozhovorů byl zpracován do tabulky v příloze č.6, kde jsou uvedeny ke každému kritériu jednotlivé výroky dotazovaných **1-3**.

Výsledky předvýzkumu

Na základě explorativního předvýzkumu lze konstatovat několik předpokladů, tj. v rámci zjišťování **souhlasu** s výroky jednotlivých kritérií nebyly zaznamenány žádné jednoznačné nesouhlasy s formulací jednotlivých kritérií. Pouze u sedmi kritérií bylo vyslovení souhlasu s kritérií nejednoznačné a jednoznačně neidentifikovatelné. Jednalo se o kritéria:

5) **Vlajky s logem dektrade**, u kterého respondent č. 2. uvedl, že si není jist významností v rámci nákupního procesu, dále poznamenal, že by mu tento prvek na prodejním místě nevalil.

8) **Propagační stříšky dektrade**, u kterého respondent č. 2. uvedl, že pro něj z pohledu firmy není tento prvek podstatný, nicméně dodal, že soukromě s kritériem souhlasí.

10) **Čistota prodejního místa**, u kterého respondent č. 1 zpochybnil udržitelnost čistoty na prodejním místě vzhledem k prašnému provozu.

16) **Umístění reklam prodáváných firem**, u tohoto kritéria respondent č. 3. uvedl, že ho zatím nic na prodejně neoslovilo, z toho nelze identifikovat, zda s výrokem souhlasí či nikoliv.

18) **Vizáž personálu**, u tohoto kritéria dva respondenti nejednoznačně vyjádřili svou odpověď. Respondent č. 1 uvedl „souhlasím do jisté míry,“ respondent č. 2 vyjádřil souhlas pouze z části.

21) **Časový úsek mezi vstupem a oslovením prodejním personálem** u tohoto kritéria respondent č. 2 uvedl, že nemá názor na výrok tohoto kritéria.

36) **Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu** u tohoto kritéria tři respondenti nejednoznačně vyjádřili svůj souhlas či nesouhlas. Respondent č. 1 uvedl, že nemá názor na tuto formulaci, respondent č. 2 uvedl, že „souhlasí tak na půl“, respondent č. 3 také uvedl, že souhlasí na půl s dodatkem „nemám rád přemíru iniciativy od prodejců.“

S uvedeného je patrné, že nedošlo k jednoznačnému zamítnutí žádného kritéria, došlo pouze k nejednoznačnosti souhlasu u výše uvedených kritérií. Dále bylo zjištěno, že respondent č. 2 u pěti ze sedmi kritérií nejednoznačně vyjádřil svůj souhlas či nesouhlas, u zbývajících dvou kritérií figuroval respondent č.1 a 3.

V rámci zjišťování **významu** jednotlivých kritérií navrhovaného standardu byla zaznamenána u 17 kritérií významnost pro nákupní proces, u 10 kritérií byla identifikována částečná významnost jednotlivých kritérií pro nákupní proces a u 10 kritérií byla významnost v nákupním procesu nízká nebo žádná.

Částečná významnost pro nákupní proces byla identifikována u kritérií:

1) **Příjezdové orientační tabule**, u kterého respondent č. 1. a č. 3 vyjádřil částečnou významnost tohoto kritéria. Uvedl že je toto kritérium významné při první návštěvě prodejního místa, poté se jeho význam snižuje.

2) **Upravenost okolních ploch**, u kterého respondent č. 1 vyjádřil částečnou významnost kritéria, respondent č. 2 uvedl, že toto kritérium je pro něj nevýznamné.

3) **Vnější vzhled prodejny**, u kterého respondent č. 2 označil jako částečně významné v nákupním procesu.

4) **Identifikační prvky**, u tohoto kritéria respondent č. 1. vyjádřil malou významnost tohoto kritéria v nákupním procesu.

5) **Vlajky s logem firmy**, u tohoto kritéria dva respondenti č. 1 a č. 2 označili toto kritérium za nevýznamné, respondent č. 3 označil jako částečně významné.

7) **Firemní vozy**, u kterého respondent č. 1 vyjádřil částečnou významnost kritéria, respondent č. 2 uvedl, že toto kritérium má nízký význam.

8) **Propagační stříšky**, u kterého respondent č. 2 označil jako částečně významné v nákupním procesu.

9) **Celkové řešení prodejního místa**, které respondent č. 2 označil jako částečně významné v jeho nákupním procesu.

10) **Čistota prodejního místa**, které respondent č. 2 označil významné s 50% v jeho nákupním procesu.

14) **Odpadky v koších**, u tohoto kritéria všichni tři vyjádřili malou významnost tohoto kritéria v nákupním procesu.

15) **Bezpečností prvky a značky**, u tohoto kritéria všichni tři vyjádřili malou významnost tohoto kritéria v nákupním procesu.

16) **Umístění a provedení reklam**, které respondent č. 3 označil jako částečně významné v jeho nákupním procesu.

17) **Vhodnost a čistota oblečení**, u kterého respondent č. 1 vyjádřil částečnou významnost kritéria, respondent č. 2 uvedl, že toto kritérium je pro něj nevýznamné.

18) **Vizáž personálu**, u kterého respondent č. 1 vyjádřil částečnou významnost kritéria, respondent č. 2 uvedl, že toto kritérium je pro něj nevýznamné.

19) **Identifikace zaměstnance**, které respondent č. 3 označil jako částečně významné v jeho nákupním procesu.

21) **Časový úsek mezi vstupem a oslovením**, které respondent č. 2 označil jako částečně významné v jeho nákupním procesu.

24) **Neverbální komunikace**, které respondent č. 2 označil jako částečně významné v jeho nákupním procesu.

30) **Způsob komparace produktů DEK s konkurencí**, u tohoto kritéria dva respondenti č. 2 a č. 3 označili toto kritérium jako částečně významné.

36) **Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu**, u tohoto kritéria dva respondenti č. 1 a č. 2 označili toto kritérium za částečně významné, respondent č. 3 označil jako nevýznamné.

37) **Vyžádání kontaktu na klienta**, u tohoto kritéria respondent č. 3 vyjádřil nízkou významnost tohoto kritéria v nákupním procesu.

S uvedeného bylo zjištěno, že respondent č. 2 u patnácti z dvaceti kritérií uvedl částečnou nebo malou významnost kritérií, ve zbývajících pěti kritériích, figuroval respondent č. 1 a č. 3.

Z provedeného předvýzkumu lze konstatovat, že nejednoznačnost souhlasu s kritérií a zpochybnění míry významu byla nejčtenější u respondenta číslo 2, z čehož lze dále vyvodit, že tento typ zákazníka, tedy velké stavební firmy, nevnímají uvedená kritéria jako zcela významná. Na základě tohoto zjištění budou následující kvantitativní výzkumy zaměřeny na zákazníky podle charakteristik respondenta č. 1 a č. 3 předvýzkumu.

Charakteristika respondentů:

Pohlaví: Muž,

Zaměstnání: OSVČ – podnikající ve stavebnictví nebo koncový spotřebitel (kutil, apod.).

Typ zákazníka: Odebírá zboží na volný prodej pro svou vlastní potřebu, popřípadě je registrován na prodejním místě,

Interval odběru zboží: jedná se o nepravidelného nebo pravidelného zákazníka zboží, odebírá cca 1 měsíčně,

Účel použití produktů: neprofesionální / profesionální užití produktů.

Věk: nerozhoduje

5.1.5 Verifikace kritérií standardu

V následujícím postupovém kroku disertační práce bylo provedeno pozorování prodejních míst společnosti DEKTRADE s cílem verifikovat předběžně formulovaný standard kvality prodejní sítě. Pro tyto účely byl použit deskriptivní výzkum a metodou sběru dat bylo zvoleno **pozorování strukturované přímé skryté**.

Pozorování s cílem verifikovat kritéria standardu a jejich formulaci probíhalo v **24 prodejních jednotkách** prodejní sítě společnosti DEKTRADE v říjnu a listopadu 2006. Sledovaných 24 prodejních míst tvořilo celou prodejní síť společnosti.

Pozorování probíhala na prodejních místech:

Plzeň, Praha Kunratice, Praha Zličín, Praha Malešice, České Budějovice, Strakonice, Jihlava, Pelhřimov, Brno, Olomouc, Zlín, Ostrava, Opava, Česká Lípa, Sokolov, Karlovy Vary, Ústí nad Labem, Liberec, Trutnov, Pardubice, Hradec Králové, Svitavy.

Pozorování výskytu kritérií v prodejní síti prováděl autor standardu. Cílem tohoto postupového kroku disertační práce je získání podrobných informací o úrovni prodejní sítě a shodě struktury a formulace standardu s reálnou situací v prodejní síti společnosti. Průzkum pozorováním autorem kritérií slouží také k inspiraci pro podrobnější popsání kritérií v hodnotícím manuálu standardu, který bude vytvořen v dalších postupových krocích této práce.

V průběhu pozorování realizovaném v tomto kroku se zjišťují specifika jednotlivých kritérií v prodejní síti společnosti, dále mohou být zjištěna nová kritéria a následně zahrnuta do standardu. Pozorované znaky jsou podrobně zaznamenány do hodnotících archů ve struktuře kategorií kritérií standardu, uvedeny na str. 123. Do hodnotících archů jsou zaznamenány sledované znaky ve formě známkování kritéria v rozmezí 1-5 bod (1 nejlepší výsledek- 5 nejhorší výsledek) dle subjektivního dojmu hodnotitele.

Pozorování provádí jeden pozorovatel, zvyšovat počet hodnotitelů není efektivní z hlediska nákladovosti. V tomto kroku jsou hodnocení zcela subjektivní záležitostí, proto nelze hodnocení používat k závěrům, které by vedly k návrhům a změnám v činnosti prodejní sítě.

Výsledek pozorování:

Pozorováním bylo zjištěno, že na každém z pozorovaných prodejních míst lze identifikovat nebo vytvořit navržená kritéria standardu. V některých případech nebyla kritéria identifikována, a to zejména u kritérií exteriérových a interiérových kategorií, tato kritéria lze v prodejní síti vytvořit implementací standardu a dále řídit jejich stav.

Na základě pozorování lze učinit závěr **použitelnosti všech 37 kritérií navrženého standardu pro účely standardizace kvality prodejních služeb v distribuční síti společnosti DEKTRADE a.s.**

5.1.6 Finalizace standardu kvality služeb

Následující postupový krok řeší kvantitativní průzkum, na základě jehož výsledků lze finalizovat standard kvality služeb prodejní sítě. Pro finalizaci standardu bylo nutné zjistit **míru souhlasu** zákazníků a zaměstnanců prodejních míst s formulací kritérií. Tato zjištění jsou velice důležitá pro analýzu stavu vnímání formulace standardu jak u zákaznické skupiny, tak i u zaměstnanců prodejních míst. Další skutečností, která byla sledována, byla **míra významnosti** kritérií v nákupním procesu zákazníka, která byla sledována jak u zákaznické skupiny respondentů, tak i u zaměstnanecké skupiny respondentů.

Srovnáním výsledků zákaznického dotazování a zaměstnaneckého dotazování lze změřit rozdíl mezi pohledem zákazníka a společnosti, která je v tomto okamžiku reprezentována zaměstnanci prodejních míst.

K tomuto účelu byl proveden **deskriptivní výzkum v podobě dotazování**. Dotazování probíhalo na osmi vybraných prodejních místech ve středočeském a pražském kraji. Tato prodejní místa byla určena záměrným výběrem zejména z hlediska dobré dostupnosti řešitele disertační práce, časové a finanční náročnosti výzkumu.

Východisky tohoto výzkumu byl předvýzkum verifikace popisu kritérií, ve kterém se zjišťoval řízenými rozhovory míra souhlasu a významnost jednotlivých kritérií standardu, na základě kterého byly sestaveny dva typy dotazníků, které obsahovaly každý 37 kritérií navrženého standardu se slovním popisem. Dotazníky se svou strukturou a obsahem shodovaly. Dotazník č. 1 (příloha č. 1) byl určen pro zákaznický výzkum míry souhlasu a míry významu, dotazník č. 2 (příloha č.2), byl určen pro zaměstnanecký výzkum.

Obě dvě skupiny dotazovaných se vyjadřovaly k uvedenému textu standardu a zaznamenávaly dvě skutečnosti, **míru souhlasu** s formulací jednotlivých kritérií standardu kvality a **významnost kritéria** pro jejich nákupní proces. Dotazníky se skládaly ze tří typů otázek:

Otázky typu 1

U prvního typu otázek v dotazníku respondent, vyjadřoval svůj osobní souhlas či nesouhlas s výroky v dotazníku ve vztahu ke kvalitě služeb. Pro tyto účely byl použit **sémantický diferenciál**, kdy respondent označil symbolem (X) písmena odpovídající jeho názoru, tím vyjádřil svou odpověď.

VS = vysoká míra souhlasu

SS = střední míra souhlasu

NN = nemám názor

SN = střední míra nesouhlasu

VN = vysoká míra nesouhlasu

Otázky typu 2

U druhého typu otázek v dotazníku se respondent vyjádří, jak si myslí, že je pro něj v případě zákaznického výzkumu důležitý každý z následujících výroků ve vztahu k poskytování služeb. V případě zaměstnaneckého výzkumu respondenti vyjadřovali vnímání významu výroku kritérií pro zákazníka v rámci nákupního procesu. Pro tyto účely byla použita **Likertova stupnice významu** škála 1-5. Respondent označil symbolem (X), které odpovídalo jeho názoru, tím vyjádřil svou odpověď.

1 = velmi významné

2 = významné

3 = neutrální význam

4 = nevýznamné

5 = velmi nevýznamné

Otázky typu 3

U třetího typu otázek respondent označil symbolem (X) možnosti, které nejvíce charakterizovali jeho osobu.

Jednalo se o filtrační otázky, kde byly sledovány, v případě zákaznického výzkumu, pohlaví, věk, typ zákazníka, frekvence odběrů zboží. U zaměstnaneckého průzkumu byly sledovány pohlaví, věk, pracovní pozice.

Pro dotazování byly sestaveny dvě skupiny respondentů. První skupinu tvořili zákazníci, velikost **zákaznického vzorku respondentů** byl stanoven o velikosti **200 dotazovaných**. Počet respondentů byl stanoven na základě cílení počtu vyplněných dotazníků na každém jednotlivém prodejním místě, kde probíhalo dotazování, tento počet byl stanoven na 25 vyplněných dotazníků na každé prodejní místo. Toto cílení počtu vyplněných dotazníků bylo použito zejména z důvodu vyváženosti a rovnoměrnosti zástupců respondentů jednotlivých prodejních míst v rámci průzkumu. Dotazování probíhalo na prodejních jednotkách Dektrade, Praha – Zličín, Praha - Malešice, Praha - Kunratice, Benešov, Kladno, Beroun, Kolín, Mladá Boleslav.

Druhá skupina respondentů byla tvořena zaměstnanci prodejních míst, velikost **zaměstnaneckého vzorku respondentů** byla stanovena na **48 dotazovaných**. Počet tohoto vzorku byl také stanoven na základě cílení počtu respondentů na jednotlivých

prodejních místech, a také z důvodu vyváženosti a rovnoměrnosti respondentů jednotlivých prodejních míst. Dotazování v rámci zaměstnaneckého průzkumu rovněž probíhalo na prodejních jednotkách Dektrade, Praha – Zličín, Praha - Malešice, Praha - Kunratice, Benešov, Kladno, Beroun, Kolín, Mladá Boleslav.

Charakteristika respondentů vycházela ze skutečností zjištěných v rámci předvýzkumu. Respondent zákaznického průzkumu splňoval následující předpoklady: zákazník prodejního místa DEKTRADE, muž, věk nerozhoduje, zboží odebírá buď na volný prodej pro svou vlastní potřebu, případně je registrován na prodejním místě jako OSVČ, účel použití produktů neprofesionální, popřípadě profesionální.

Respondent zaměstnaneckého průzkumu splňoval následující charakteristiky: žena nebo muž, věk nerozhoduje, pracovní pozice - prodejce na přepážce, skladník, obchodní zástupce.

Zaměstnanecký a zákaznický průzkum probíhal v září 2007 na prodejních místech, na kterých bylo sebráno **201 vyplněných zákaznických dotazníků** a **48 zaměstnaneckých dotazníků**. Zaměstnanecký průzkum se opakoval po implementaci standardu s cílem zjistit rozdíl ve vnímání zaměstnanců před implementací standardu a po implementaci standardu.

K vyhodnocení této fáze výzkumu byly použity tabulky, do kterých byla přepsána data z dotazníků. Pro grafickou interpretaci byla data z dotazníku převedena do měřitelných jednotek, tím byla provedena kvantifikace míry souhlasu s kritérii standardu a významu kritérií.

Při interpretaci výsledků souhlasu s kritérii standardu byla použita následující přepočtová interpretace:

vysoká míra souhlasu	VS = 5 bodů
střední míra souhlasu	SS = 4 body
nemám názor	NN = 3 body
střední míra nesouhlasu	SN = 2 body
vysoká míra nesouhlasu	VN = 1 bod

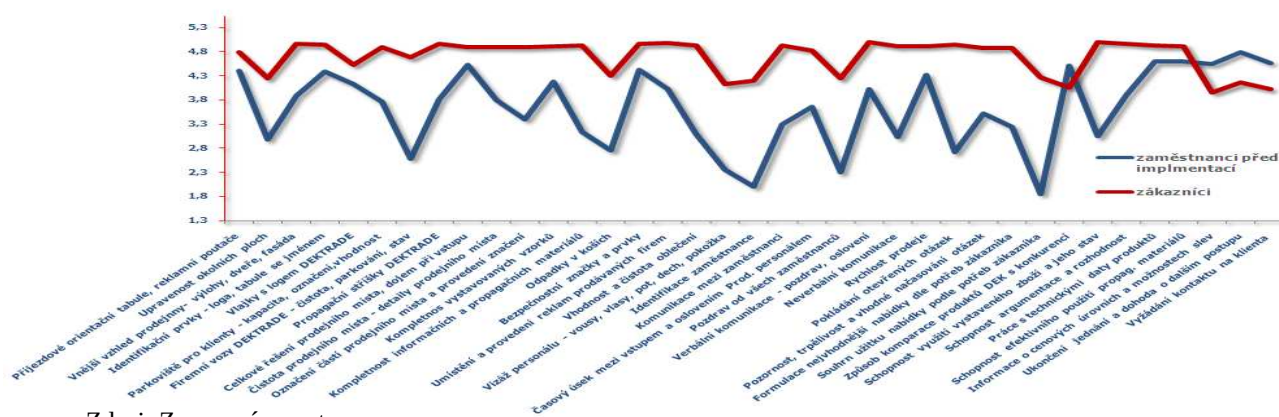
Při vyhodnocení výsledků významu kritéria standardu byla použita škála hodnot s převrácenou orientací:

velmi významné	1 = 5 bodů
významné	2 = 4 body
neutrální význam	3 = 3 body
nevýznamné	4 = 2 body
velmi nevýznamné	5 = 1 bod

Výsledky zákaznického a zaměstnaneckého průzkumu

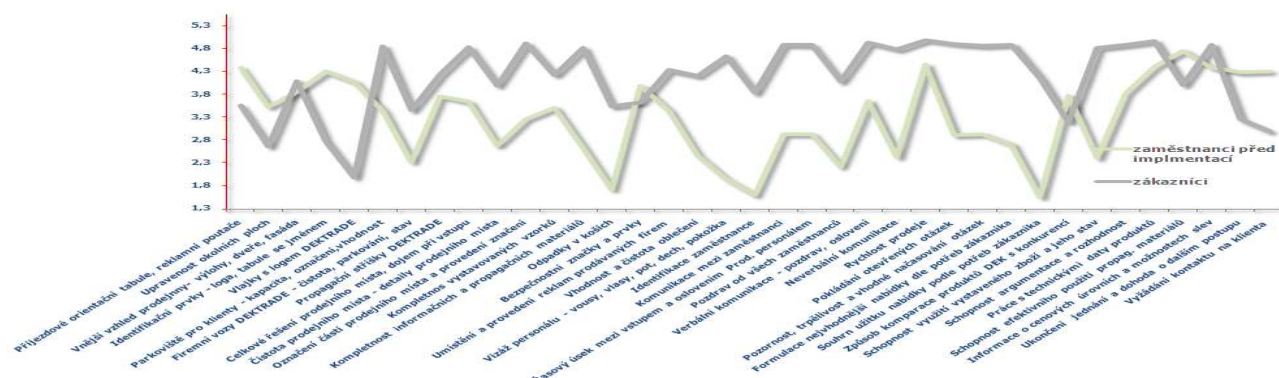
Jednotlivá kritéria byla v rámci vyhodnocení interpretována průměrnou hodnotou vypočtenou ze získaných dat u zákaznického průzkumu, 201 odpovědí respondentů k danému kritériu u zaměstnaneckého průzkumu 48 odpovědí respondentů. Hodnoty průzkumu jsou znázorněny v grafu č. 1 a grafu č. 2, které jsou následně komentovány.

Graf. č. 1: Výsledky průzkumu míry souhlasu zákazníků a zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 2: Výsledky průzkumu míry významu zákazníků a zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu č. 1 a č. 2 je na první pohled patrný značný rozdíl ve vnímání jednotlivých kritérií standardu mezi zákazníky a společností zastoupenou zaměstnanci prodejního místa. Tím vzniká zákaznická mezera mezi pohledem na kvalitu prodejních služeb v rámci distribuční sítě.

Souhrnná interpretace výsledků

Souhrnný výsledek míry souhlasu a míry významu zákaznického, zaměstnaneckého dotazování je vyjádřen průměrnou hodnotou obou skupin respondentů.

U zákaznické skupiny respondentů byla souhrnná hodnota **míry souhlasu** vyjádřena **4,65 body**, tento výsledek lze interpretovat jako velice uspokojivý výsledek. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací jednotlivých kritérií. U

zaměstnanecké skupiny respondentů byla souhrnná hodnota míry souhlasu s kritérii vyjádřena **3,58 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit souhrnnou velikost zákaznické mezery, tedy rozdíl mezi vnímáním zákazníkem a zaměstnanci prodejních míst. Tato mezera činí **1,07 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,75%**. Z toho lze usoudit, že zaměstnanci prodejního místa nemají stejný pohled na oblasti řešení ve standardu jako zákazník, to lze považovat za nežádoucí stav, jelikož formy orientované na zákazníka přibližují své činnosti a přístupy k zákazníkům.

Souhrnná hodnota **míry významu** je vyjádřena **4,14 body**. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci považují navržený standard za významný. U zaměstnanecké skupiny respondentů byla souhrnná hodnota míry významu kritérií vyjádřena **3,23 body**. Ze zjištěných hodnot míry významu lze vyjádřit souhrnnou velikost zákaznické mezery, tedy rozdíl mezi vnímáním zákazníkem a zaměstnanci prodejních míst. Tato mezera činí **0,91 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **22,75%**. Z toho lze usoudit, že zaměstnanci prodejního místa nemají stejný pohled na významnost oblastí řešení ve standardu jako zákazník, to lze považovat za nežádoucí stav.

Podrobné výsledky průzkumu každého kritéria jsou komnetovány v příloze č. 3

Tabulka č. 6 Rozdíly vnímání kritérií standardu kvality zákazníků a zaměstnanců

číslo kritéria	Název kritéria	míry souhlasu zákaznického dotazování	míry souhlasu zaměstnaneckého dotazování	rozdíl míry souhlasu zákaznického dotazování X zaměstnaneckého	procentické vyjádření rozdílu míry souhlasu	míry významu zákaznického dotazování	míry významu zaměstnaneckého dotazování	rozdíl míry významu zákaznického dotazování X zaměstnaneckého	procentické vyjádření rozdílu míry významu
1	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	4,73	4,35	0,38	9,43%	3,51	4,33	-0,83	-20,65%
2	Upravenost okolních ploch	4,20	2,94	1,26	31,54%	2,62	3,48	-0,86	-21,56%
3	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	4,91	3,83	1,07	26,80%	4,05	3,81	0,24	5,93%
4	Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	4,89	4,33	0,56	13,93%	2,74	4,25	-1,51	-37,84%
5	Vlajky s logem DEKTRADE	4,48	4,08	0,40	9,98%	1,95	4,02	-2,08	-51,89%
6	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení, vhodnost	4,85	3,71	1,14	28,56%	4,81	3,40	1,41	35,25%
7	Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	4,63	2,54	2,09	52,13%	3,41	2,27	1,14	28,43%
8	Propagační stříšky DEKTRADE	4,91	3,77	1,14	28,49%	4,19	3,71	0,48	12,02%
9	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	4,85	4,48	0,37	9,17%	4,78	3,58	1,20	29,94%
10	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	4,85	3,75	1,10	27,52%	3,95	2,63	1,33	33,13%
11	Označení částí prodejního místa a provedení značení	4,85	3,35	1,49	37,29%	4,88	3,21	1,67	41,68%
12	Kompletnost vystavovaných vzorků	4,87	4,13	0,74	18,52%	4,18	3,46	0,72	18,02%
13	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	4,89	3,08	1,80	45,06%	4,77	2,58	2,19	54,70%
14	Odpadky v koších	4,26	2,71	1,55	38,76%	3,49	1,67	1,83	45,65%
15	Bezpečnostní značky a prvky	4,91	4,38	0,53	13,26%	3,57	3,94	-0,37	-9,13%
16	Umístění a provedení reklam prodávávaných firem	4,93	3,98	0,95	23,66%	4,29	3,40	0,89	22,32%
17	Vhodnost a čistota oblečení	4,87	3,04	1,83	45,72%	4,16	2,42	1,74	43,56%
18	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	4,07	2,31	1,76	44,05%	4,60	1,90	2,70	67,53%
19	Identifikace zaměstnance	4,14	1,96	2,19	54,65%	3,79	1,54	2,24	56,11%
20	Komunikace mezi zaměstnanci	4,88	3,25	1,63	40,64%	4,85	2,88	1,97	49,27%
21	Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem	4,78	3,60	1,18	29,42%	4,83	2,88	1,96	48,90%
22	Pozdrav od všech zaměstnanců	4,19	2,25	1,94	48,60%	4,03	2,17	1,87	46,70%
23	Verbální komunikace - pozdrav, oslovení	4,96	3,98	0,98	24,40%	4,89	3,60	1,28	32,04%
24	Neverbální komunikace	4,86	2,98	1,88	47,04%	4,74	2,38	2,36	59,03%
25	Rychlost prodeje	4,87	4,27	0,59	14,87%	4,95	4,40	0,55	13,74%
26	Pokládání otevřených otázek	4,90	2,67	2,23	55,85%	4,86	2,85	2,01	50,16%
27	Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek	4,82	3,48	1,34	33,54%	4,82	2,88	1,94	48,52%
28	Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeb zákazníka	4,83	3,19	1,64	40,96%	4,85	2,65	2,20	55,00%
29	Souhrn užítku nabídky podle potřeb zákazníka	4,21	1,81	2,40	60,04%	4,11	1,50	2,61	65,24%
30	Způsob komparace produktů DEK s konkurencí	4,01	4,46	-0,44	-11,09%	3,15	3,73	-0,57	-14,37%
31	Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav	4,95	3,00	1,95	48,63%	4,77	2,35	2,42	60,42%
32	Schopnost argumentace a rozhodnost	4,92	3,85	1,07	26,66%	4,84	3,77	1,07	26,75%
33	Práce s technickými daty produktů	4,87	4,54	0,33	8,22%	4,92	4,35	0,57	14,16%
34	Schopnost efektivního použití propag. materiálů	4,87	4,54	0,32	8,10%	3,96	4,71	-0,75	-18,70%
35	Informace o cenových úrovních a možnostech slev	3,92	4,50	-0,58	-14,61%	4,85	4,33	0,51	12,81%
36	Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu	4,10	4,75	-0,65	-16,14%	3,21	4,23	-1,02	-25,51%
37	Vyžádání kontaktu na klienta	3,98	4,52	-0,55	-13,64%	2,95	4,25	-1,30	-32,62%

Zdroj: Zpracováno autorem

Tabulka č. 6 shrnuje výsledky dotazování **míry souhlasu** a **míry významu** obou skupin respondentů-zákaznické, zaměstnanecké. V tabulce jsou znázorněny rozdíly výsledků zákaznického a zaměstnaneckého šetření, který je dále interpretován v procentuálním vyjádření. Pouze u čtyř kritérií byla **míra souhlasu** s kritériem vyšší u zaměstnanců než u zákazníků, a to u kritérií č. **30, 35, 36, 37**. Ve zbývajících případech byla **míra souhlasu** vyšší u zákaznické skupiny než u zaměstnanecké skupiny.

Míra významu byla v devíti případech vyšší u zaměstnanců než u zákazníků, konkrétně u kritéria č. **1, 2, 4, 5, 15, 30, 34, 35, 36**, v těchto kritériích dochází ze strany zaměstnanců k přecenění daného kritéria ve vztahu k nákupnímu procesu zákazníka. U zbylých kritérií byl míra významu vyšší u zákaznické skupiny respondentů než u zaměstnanců, lze konstatovat, že v těchto případech dochází k podcenění významu kritérií ze strany zaměstnanců.

Z výše provedeného dotazníkového šetření lze konstatovat, že zákaznická skupina respondentů vyjádřila souhlas s formulací kritérií v navrženém standardu. Souhlasy dotazovaných se pohybovaly v intervalu **3,92 – 4,69 bodu**, což lze interpretovat jako střední až vysokou míru souhlasu s formulací standardu kvality služeb. Tím byl potvrzen text standardu.

5.1.7 Tvorba hodnotícího manuálu

Nutným postupovým krokem disertační práce je tvorba hodnotícího manuálu, který slouží jako metodický aparát k hodnocení kritérií standardu metodou Mystery shopping.

V tomto kroku je podle jednotlivých kategorií a kritérií standardu prodeje vytvořen „Hodnotící manuál“. Hodnotící manuál slouží hodnotitelům k stanovení míry dodržování kritérií standardu. Tvorba hodnotícího manuálu spočívá ve formulaci kritérií z hlediska nedodržení standardu, tedy kvantifikace standardu. Dochází k verbalizaci úrovně kritérií a přidělení bodů 5 až 1. Je tedy formulován doporučený stav (5bodů), horší než ideální stav (4body), průměrný stav 3 (body), podprůměrný stav (2body) a nedostatečný stav kritéria (1bod). Hodnotící manuál zaručuje při hodnocení stejný výklad úrovně kritérií standardu. Zde jsou uplatněny poznatky z kroku Verifikace kritérií standardu, str.105. Může být provedena vizualizace kritérií (například firemní loga, vzhled prodejního personálu, neverbální komunikace, atd.). Výsledkem je hodnotící manuál pro sledování úrovně prodejní sítě metodou Mystery shopping.

Každé kritérium hodnotícího manuálu je formulováno z hlediska závažnosti porušení kritéria formulovaného ve standardu, tedy ideální stav, horší než ideální stav, průměrný stav, podprůměrný stav a nedostatečný stav daného kritéria v rozmezí bodů 5 až 1. 5 bodů znamená dodržení kritéria standardu na vynikající úrovni, 1 bod znamená nedostatečný stav daného kritéria. Hodnotící manuál zaručuje stejný výklad závažnosti porušení kritérií. V „Hodnotícím manuálu“ dochází k verbálnímu popisu jednotlivých kritérií z pohledu jejich úrovně a kvantifikaci této úrovně. V hodnotícím manuálu je nutné mít u každého kritéria minimálně definovány hraniční stavy úrovně kritéria, tedy nejlepší stav, ten koresponduje se stavem uvedeným ve standardu, a nejhorší stav. Ideálním stavem je definování plné bodové škály v rozsahu 5 až 1 bod, což není vždy možné, vzhledem k definování kritéria ve standardu prodejní sítě společnosti DEKTRADE a.s.

Slovní popis nastavených kritérií hodnotícího manuálu standardu kvality prodejní sítě

Text hodnotícího manuálu je členěný dle struktury standardu v pořadí název kategorie jako nadřazené oblasti a kritéria jako konečné oblasti. Každému kritériu je přiřazeno pořadové číslo sloužící k jednodušší orientaci v následujících krocích výzkumu. Celkem hodnotící manuál obsahuje osm kategoriálních oblastí a 37 kritérií.

EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA

1) Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače

Při příjezdu do městské části, ve které se nachází prodejní místo, si všimněte navigačních a informačních poutačů DEKTRADE, a to zejména na hlavních ulicích. Hodnoceno by mělo být, zda se na hlavních příjezdových komunikacích, a to směrem k prodejně, vůbec nějaké navigační prvky vyskytují a zda jsou postačující k bezproblémové navigaci až k prodejnímu místu.

5 bodů – navigační prvky jsou na výborné úrovni a bez problémů vás dovedly až k prodejně;

4 body – navigační prvky jsou umístěny, ale občas došlo k dezorientaci;

3 body – je umístěno několik navigačních tabulí, ale bez mapy nebo dotazování místních byste prodejní místo jen těžko našli;

2 body – informační tabule jste objevili až v blízkosti prodejního místa, bez mapy a rady místních obyvatel byste prodejní místo nenašli;

1 bod – informační tabule jste objevili až v těsné blízkosti prodejního místa, bez mapy a přesné adresy byste prodejní místo nenašli.

2) Upravenost okolních ploch

Hodnotí se, jaké je prostředí, v němž je prodejní místo umístěno. Zda je okolí kolem prodejny udržované, či nikoliv. Zda okolí prodejního místa působí reprezentativním dojmem, nebo zda je nevhledné. **5 body** ohodnoťte udržované a čisté okolí prodejního místa. **2** nebo **1 bod** za neudržované příjezdové komunikace, odpadky v okolí prodejního místa, neudržované zatravněné plochy, nebo neodklizený sníh v zimních měsících.

3) Vnější vzhled prodejny

Výlohy, dveře, fasáda. Hodnotí se vnější vzhled prodejny, a to vzhled fasády, zda není pomalovaná, nebo znečištěná, zda nejsou poškozená okna a dveře. Pokud je vše v pořádku, tzn. vyčištěno, natřeno, nepoškozeno, hodnoťte **5 body**, v opačném případě **2** nebo **1 bodem**.

4) Identifikační prvky – loga, tabule se jménem prodejního místa

Každé prodejní místo by mělo být označeno logem DEKTRADE. Tyto informační tabule by měly být umístěny v horní části prodejního místa. Identifikační prvky by měly být čisté, nepoškozené, ale hlavně dobře viditelné.

5 bodů – přítomen daný počet identifikačních prvků nebo více;

4 body – přítomen menší počet identifikačních prvků než je předepsán;

3 - 2 body – přítomen pouze jeden prvek nebo jsou identifikační prvky špinavé nebo poškozené;

1 bod – bez identifikačních prvků.

5) Vlajky s logem DEKTRADE

Vlajky by měly být standardní výbavou prodejního místa. Zpravidla by měly být umístěny před prodejnou a měly by být dobře viditelné. Hodnoťte, zda jsou firemní vlajky čisté, nepotrhané a ne příliš vybledlé od slunečního záření. Hodnoťte i vzhled stožárů, na kterých jsou vlajky umístěny.

5 bodů - vlajky jsou čisté, nepotřhané, nevybledlé;

3 body - vlajky jsou sice vyvěšeny, ale vyskytuje se nějaká závada (popište závadu);

1 bod - vlajky nejsou vyvěšeny nebo vyvěšeny jsou, ale působí spíše odpuzujícím dojmem.

6) Parkoviště pro klienty

Hodnoťte označení vjezdu na parkoviště, zda je kapacita dostatečná s ohledem na provoz na prodejně, zda jsou vyznačena jednotlivá stání, dále vhodnost umístění parkoviště vůči prodejně. Hodnoťte podle vašeho vnímání 5 body, pokud je dostatečná kapacita parkoviště a umístění parkoviště vůči prodejně vhodné, pokud jsou vyznačena jednotlivá stání. Dále body přidělujte podle vašeho vnímání.

7) Firemní vozy DEKTRADE (čistota, parkování, stav)

Hodnoťte, jak jsou firemní vozy DEKTRADE zaparkovány. Firemní vozy by měly být zaparkovány tak, aby působily uspořádaným dojmem, to je na místech k tomu určených. Firemní vozy by neměly parkovat těsně před vstupem do prodejny nebo v prostoru výdeje zboží, ani v prostoru expozice propagačních stříšek. Hodnoťte také, v jakém stavu jsou firemní vozy DEKTRADE – měly by být čisté a neměly by obsahovat nestandardní doplňky, jako např. nálepky, které nejsou spojené s firmou apod.

5 bodů - všechny firemní vozy jsou čisté a zaparkované tak, že působí uspořádaným dojmem;

4 body - většina vozů je čistých a vhodně zaparkovaných, ne však všechny;

3 body - vozy jsou čisté, ale nevhodně zaparkované;

2 - 1 body - vozy jsou špinavé a nevhodně zaparkované nebo jinak poškozené (případné poškození vozů popište).

8) Propagační stříšky DEKTRADE

Hodnoťte, jak je umístěna expozice propagačních stříšek, zda je dobře viditelná a snadno přístupná. Obsahem hodnocení je také stav krytiny na stříškách – krytina by měla být čistá, nepoškozená a úplná. Hodnoťte také, zda jsou na propagačních stříškách umístěny tabulky s informacemi o typu krytiny, tyto tabulky by měly být ve stejném provedení.

5 bodů - všechny propagační stříšky jsou v bezvadném stavu (viditelnost, přístupnost, čistota, kompletnost krytiny, informační tabulky);

4 body - propagační stříšky nejsou na viditelném místě nebo jsou hůře přístupné;

3 body - některé propagační stříšky mají určité nedostatky (např. špinavá krytina od ptáčího trusu nebo jiných látek, popraskaná nebo neúplná krytina, na některých stříškách chybí tabulka s popisem krytiny apod.), většina stříšek je však pořádku;

2 body - na stříškách nejsou umístěny informační tabulky;

1 bod - na většině stříškách chybí části krytiny, nejsou označeny tabulkami a nejsou umístěny na viditelném místě, působí nevzhledným dojmem.

INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA

9) Celkové řešení prodejního místa

Předmětem hodnocení je uspořádání plochy po vstupu do prodejny, rozmístění vystavených vzorků zboží a propagačních letáků. Zejména, zda se zboží a letáky vzájemně nezakrývají a přístupnost zákazníkovi. Působí-li prodejna uspořádaným a přehledným dojmem, hodnoťte 5 nebo 4 body, pokud však působí neupraveným a chaotickým dojmem a je velice obtížné na první pohled identifikovat jednotlivé zboží a letáky, hodnoťte 3, 2 nebo 1 bodem podle stupně závažnosti.

10) Čistota prodejního místa – detaily prodejního místa

Důležitým faktorem, který působí na zákazníka, je nejen řešení prostoru a přehledné uspořádání jednotlivých funkčních prostor, ale také čistota prodejního místa. Zákazník nebude vnímat jenom celkovou čistotu, ale hlavně drobné detaily, které ovlivní jeho dojem, a to např. prach v prostorách prodejny, skvrny na podlaze, kolečko od čaje na stole prodejce, přeplněné odpadkové koše, štosy papírů na prodejním pultu, špinavé držáky na tužky, prázdné kelímky v prostorách prodejny atd. Na klienta nepůsobí pouze tyto detaily, ale i vzhled a čistota vystavených vzorků zboží. Hodnoťte **5 body** – pokud jste nenašli žádné nedostatky a naopak **1 bod** tam, kde se nachází nepořádek v každé části prodejny.

11) Označení částí prodejního místa

V prodejně by měl být kvalitní informační systém, tím se myslí značení částí prodejny. Zákazník by měl okamžitě po vstupu vědět, kde se nachází prodejní část, kde je prostor odbytu, kde působí oblastní zástupci a kde je výdej zboží atd. Toto by mělo být zajištěno informačními tabulemi s charakteristikou nabízené služby. Hodnoťte **5 body**, pokud jsou v prostorách prodejny umístěny informační tabule, které jsou dobře viditelné, čisté a vzhledné. **4 - 3 body** ohodnoťte, když jsou informační tabule umístěny, ale vykazují určitý nedostatek (popište nedostatek). **2 - 1 bodem** ohodnoťte prodejnu, kde tabule nejsou vůbec, nebo jsou umístěny tak, že jsou jen velmi těžko vidět.

12) Komplettnost vystavovaných vzorků

Počet vystavovaných vzorků zboží by měl být co nejkompletnější, měla by být dodržena přehlednost a dostupnost (dle dispozic prodejního místa):

5 bodů – vystavené zboží odpovídá dispozičnímu řešení prodejny, vše je přehledné a dobře dostupné;

4 body – vystavené zboží je nepřehledné;

3 body – vystavené zboží je špatně dostupné;

2 - 1 body – nedostatečné množství vystaveného zboží.

13) Komplettnost informačních a propagačních materiálů (letáků)

Hodnoťte, jak jsou v prodejně umístěny propagační letáky, zda jsou informační a propagační materiály, ceníky a montážní příručky jsou umístěny ve stojanech k tomu určených. Informační materiály by měly být ve stojanech srovnány, znehodnocené materiály odstraněny. Montážní příručky DEKTRADE a ceníky umístěny na dostupném místě. Propagační materiály nezaprášeny. **5 body** hodnoťte prodejní místo, kde jsou propagační materiály v naprostém pořádku. Dále body přiděľujte podle toho, jak dalece se realita vzdaluje od požadovaného stavu. **1 bod** dejte tomu prodejnímu místu, kde jsou propagační materiály rozházené, jsou zaprášeny, pomačkané nebo jinak znehodnocené. Stejně závažné je, když jsou stojany určené pro umístění propagačních materiálů prázdné.

14) Odpadky v koších

Sledujte a hodnoťte umístění odpadkových košů v prostoru prodejny, měly by být vhodně umístěny a neměly by být přeplněny odpadky. Všimněte si i odpadkových košů umístěných za prodejním pultem. Dále si všimněte, zda jsou v prostoru před prodejnou a v prostoru výdeje zboží umístěny popelníky. Pokud jsou odpadkové koše a popelníky v pořádku, hodnoťte **5 body**. Dále body přiděľujte podle toho, jak se skutečný stav vzdaluje od ideálu. **1 bod** dejte tomu prodejnímu místu, kde jsou odpadkové koše přeplněny odpadky a v prostoru před prodejnou nebo v prostoru výdeje nejsou umístěny popelníky.

15) Bezpečnostní značky a prvky

Hodnoťte umístění a provedení bezpečnostních značek a prvků. V každém prodejním místě DEKTRADE jsou prostory, kam nemá zákazník povolen vstup. Je to zejména prostor skladu. Na každém prodejním místě by měly být tyto prostory označeny bezpečnostními prvky v podobě grafického provedení tabulky s nápisem NEPOVOLANÝM VSTUP ZAKÁZÁN. Tyto tabulky jsou dostatečně velké a umístěny všude tam, kam nemá zákazník povolený vstup.

5 bodů – víte přesně, kam můžete vstoupit a kam ne, všude tam, kam nemůžete vstoupit, jsou umístěny dostatečně velké tabule s grafickým vyjádřením a nápisem NEPOVOLANÝM VSTUP ZAKÁZÁN;

4 body – bezpečnostní tabulky a prvky jsou umístěny pouze na některých místech, ale ve správném provedení;

3 body – bezpečnostní tabulky a prvky jsou v nestandardním provedení – jejich velikost je malá a nejsou dobře viditelné;

2 body – upozornění zákazu vstupu je umístěno pouze na jednom nebo dvou místech a v nestandardním provedení;

1 bod – na prodejním místě nejsou umístěny žádné bezpečnostní značky a tabulky.

16) Umístění a provedení reklamních bannerů prodávaných produktů

Na každém prodejním místě DEKTRADE jsou vyvěšeny a umístěny reklamní poutače prodávaných značek (př: TONDACH, BRAMAC, LINDAB, atd.) Hodnoťte, zda jsou tyto tabule a reklamní poutače umístěny na viditelných místech, neměly by být poškozené a znečištěné. V prostorách prodejny jsou vyvěšeny plakáty, které informují o probíhajících akcích (např. v měsíci září – sleva 30 % na vybrané zboží). Tyto plakáty by měly být v dobrém stavu, to znamená nepomačkané, nepotřhané a čisté. Pokud jsou reklamní poutače a plakáty v pořádku, a tak jak mají být, hodnoťte **5 body**. Naopak, pokud jsou nějaké nedostatky, postupně body snižujte podle závažnosti. **1 bod** přidejte v případě poničených nebo žádných reklamních poutačů prodávajících firem, pokud jsou v prodejně vyvěšeny plakáty informující o akci, která již proběhla, nebo pokud jsou plakáty potřhané.

REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ

17) Vhodnost a čistota oblečení

Prodejci by měli být oblečení podle svého pracovního zařazení, zaměstnanci oblečení tak, aby nepůsobili výstředním dojmem – všichni zaměstnanci prodejního místa mají doporučeno používání konfekce DEK. Skladníci by měli nosit pracovní oděv DEKTRADE (montérky). Oblečení zaměstnanců by mělo být čisté a nepomačkané, adekvátní jeho věku a pracovnímu zařazení. Doře oblečený personál ve všech směrech, tedy pokud většina zaměstnanců prodejního místa nosí kolekci DEK, hodnoťte **5 body**. **4 body** dejte v případě, že zaměstnanci na prodejně nepoužívají kolekci DEK, ale jinak jsou vhodně oblečení. Dále body snižujte podle vašeho vnímání. Zcela neadekvátní oblečení hodnoťte **2** a **1 bodem**. Hodnoťte i čistotu a vzhled oblečení (jestli je nevyžehlené, špinavé, ošoupané, atd.)

18) Vizáž personálu

Veškerý personál prodejního místa by měl mít vždy umyté a upravené vlasy, v případě vousů vhodně zastřižené, zaměstnanci na prodejně by měli mít čisté ruce včetně vyčištěných nehtů. Jako nedostatek hodnoťte i zápach v důsledku pocení a nepoužívání antiperspirantů, zápach z úst atd. Hodnoťte **5 – 1 bodem** dle vašeho vnímání.

19) Identifikace zaměstnance

Zásadním prvkem hodnocení je dobrá identifikace prodejce, který by měl mít vždy, pokud komunikuje se zákazníkem, cedulku se jménem umístěnou na viditelném místě prodejního pultu. V prostoru výdeje zboží jsou také umístěny cedulky se jménem a fotografiemi zaměstnanců, kteří vydávají zboží. Hodnoťte, zda jsou tyto cedulky se jmény přítomny na prodejním pultu a v prostoru výdeje zboží. Pokud jste dokázali identifikovat všechny zaměstnance podle těchto cedulek, hodnoťte tuto skutečnost **5 body**. Dále body snižujete podle počtu těchto cedulek v prodejně a v prostoru výdeje zboží. V případě úplné absence těchto identifikačních cedulek se jménem přidejte **1 bod**.

20) Komunikace mezi zaměstnanci

Obsahem hodnocení je styl komunikace zaměstnanců prodejního místa mezi sebou. Vzájemná komunikace zaměstnanců prodejního místa by měla probíhat klidným tónem, neměli by se hádat a používat vulgární výrazy, a to i v případě řešení krizové situace. Zaměstnanci by neměli v žádném případě řešit konflikty před zákazníky, ani v prostoru, kde by takovou komunikaci zákazník mohl slyšet. Zaměstnanec, který obsluhuje zákazníka, věnuje plnou pozornost komunikaci se zákazníkem a jiný zaměstnanec nevstupuje do této komunikace, např. dotazy. Komunikace se zákazníkem může být přerušena pouze ve výjimečných případech. Pokud se zaměstnanci chovají v souladu s výše uvedeným, hodnoťte **5 body**, při hodnocení sledujte komunikaci všech zaměstnanců na prodejním místě mezi sebou. V případech nějakého pochybení snižujte body podle vašeho vnímání. V případě, kdy zaměstnanci prodejního místa řeší problémy v prostorách, kde by to mohl slyšet zákazník, nebo používají vulgární výrazy, nebo nevhodně komunikují, hodnoťte **1 bodem**.

KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM

21) Časový úsek mezi vstupem a oslovením prodejním personálem

Doba mezi vstupem zákazníka do prodejny a jeho oslovením prodejním personálem je důležitým prvkem, který může mít vliv na další vývoj obchodního jednání. Proto by vás krátce po vstupu do prodejny měl oslovit nějaký pracovník prodejního místa a zjistit vaše přání. Zhodnoťte, jaký jste měli pocit po vstupu do prodejny do doby, kdy vás někdo ze zaměstnanců oslovil. Prodejní personál by vás neměl oslovit bezprostředně po vstupu, ale neměl by vás také nechat příliš dlouho čekat. Obsahem hodnocení je také sledování provozu prodejních přepážek – v každé situaci je v provozu minimálně jedna prodejní přepážka, v případech, kdy zaměstnanec přepážky vyřizuje věc, kvůli které by zákazník musel dlouho čekat, měl by na svůj pult umístit cedulku s textem „Rádi Vás obsloužíme u vedlejší přepážky“. **5 body** hodnoťte prodejní personál, který vás nechal čekat přiměřeně dlouhou dobu, nebo pokud byla na pultě přepážky, která byla mimo provoz, cedulka s textem. **4 až 3 body** hodnoťte, když vás prodejce oslovil bezprostředně po vstupu nebo při vstupu do prodejny. **2 body** hodnoťte ty prodejce, kteří vás nechali čekat hodně dlouho a na pultu nebyla umístěna cedulka s textem. **1 bodem** hodnoťte v tom případě, kdy jste museli kontakt navázat jako první.

Poznámka:

V některých případech se vám může přihodit, že se vás ujme někdo jiný než prodejce a není schopen poskytnout veškeré možné informace. Proto by vás měl informovat např. že kolega, který právě telefonuje, se vás ujme ihned, jakmile ukončí tento hovor. Tato osoba, která vás oslovila, by vám měla nabídnout kávu (ve

formě samoobslužného automatu). Pokud tato situace nastane, napište na druhou stranu záznamového archu, jaký jste měli pocit a hodnotte 5 až 1 bodem.

22) Pozdrav od všech zaměstnanců

Hodnoťte, zda vás všichni zaměstnanci prodejního místa osloví. Každý zaměstnanec prodejního místa by měl vždy zdravít každého zákazníka, a to i v případech, kdy ho zákazník nevnímá. **5 body** hodnotte takové prodejní místo, kdy vás všichni zaměstnanci slušně pozdravili, a to i ti, se kterými jste přímo nekomunikovali. **4 body** hodnotte takové prodejní místo, na kterém vás pozdravili pouze zaměstnanci, kteří s vámi komunikovali, a pozdravil vás minimálně jeden další zaměstnanec. **3 body** dejte v případě, že vás pozdravili pouze zaměstnanci, se kterými jste komunikovali. **2 body** v případě, kdy vás pozdravil pouze jeden zaměstnanec, se kterým jste komunikovali a **1 bod**, pokud vás žádný zaměstnanec nepozdravil, ale pouze pokynul nebo se rovnou ptal, co si přejete.

23) Verbální komunikace – pozdrav, oslovení

Začátek obchodního rozhovoru je velice důležitý pro navázání dobrého vztahu k zákazníkovi. Hodnoťte, zda vás prodejní personál zdvořile a zřetelně pozdravil a oslovil. **5 body** hodnotte vlídný a srdečný pozdrav s oslovením (Př. „Dobrý den pane/paní/slečno. Jaké je vaše přání?/Co si přejete?/Co pro vás mohu udělat? atd.) Naopak **1 bodem** hodnotte prodejní personál, který komunikuje vyloženě neobchodním jednáním, např. na místo pozdravu pouze pokyne hlavou a přímo se zeptá, co chcete?!. atd.

24) Neverbální komunikace

Neverbální komunikační prvky jsou velice důležité. Navození dobrého vztahu se zákazníkem není jen vyslovením správných slov, ale i neverbální prvky. Hodnoťte proto neverbální prvky při jednání s prodejcem. Dal vám svým pohledem, úsměvem jasně najevo, že jste vítán, že je vám ochoten věnovat svůj čas? Dokazují jeho gesta, mimika obličeje, příjemný hlas, že o vás jako o zákazníka má zájem? Nebo naopak, že vám vypráví naučené fráze monotónním hlasem bez jakýchkoliv emocí. Hodnoťte od **5** do **1 bodu** podle vhodnosti jeho neverbálního projevu.

25) Rychlost prodeje

Hodnoťte rychlost prodeje a obsluhy. Prodejní personál by vás měl obsluhovat co nejrychleji bez zbytečných prodlev při dodržení pravidel komunikace. Nemělo by se stát, že budete čekat na prodejní personál, až se dostaví, nebo na výdeji na zaměstnance skladu. V prodejně i v prostoru výdeje zboží by měl být vždy minimálně jeden zaměstnanec, který je připraven vás obsloužit. Neměli byste mít pocit, že zaměstnanci prodejního místa řeší něco jiného na úkor vašeho času. **5 body** hodnotte takové prodejní místo, kde jste nemuseli čekat na zaměstnance prodejny nebo zaměstnance skladu, kde se vám zaměstnanci plně věnovali a bez zbytečného odkladu vyřizovali váš obchodní případ při dodržení pravidel komunikace. Dále body přiděľujte podle toho, jak se situace vzdaluje od ideálního stavu. **1 bod** přideľte takovému prodejnímu místu, kde musíte čekat na prodejní personál a zaměstnance skladu, kde se prodejní personál během vyřizování vašeho obchodního případu zabývá jinými záležitostmi, které přímo nesouvisí s vaším případem, popř. pokud výdej zboží trvá příliš dlouho.

ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA

26) Pokládání otevřených otázek

Důležitou dovedností, kterou by měl ovládat každý zaměstnanec prodejního místa, je získávání důležitých informací o situaci klienta, o účelu pořízení zboží. Dobrý prodejní personál se dříve podrobně ptá, než začne nabízet produkty a podávat informace. Hodnoťte, zda prodejce opravdu před nabízením konkrétního zboží, sérií vhodně položených otázek zjistil potřeby, kritéria pro výběr. Hodnoťte jeho schopnost ptát se i z hlediska toho, zda klade otevřené otázky, při kterých se máte možnost rozhovořit o vašich potřebách, např. „Mohli byste mi říci, jakou představu máte o střešní krytině na Váš dům? Izolace, kterou chcete, má sloužit k jakému účelu? Hřebíky, které potřebujete, mají být v jakém provedení a jak dlouhé?“ Pokud jsou otázky prodejce takové, že odhalují vaše zájmy, hodnoty, potřeby a zkoumají, v čem spatřujete užitek, hodnoťte **5 body**, v případě, že máte pocit, že vás směřuje ke koupi bez ohledu na vaši situaci a konkrétní potřeby, dejte **2** nebo **1 bod**.

27) Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek

Při dovednosti pokládat otázky je také důležité naslouchání. Hodnoťte, jak na vás prodejní personál působil. Měli jste pocit, že vám naslouchá, že má zájem o to, co říkáte? Byl pozorný, když jste mluvili? V tomto případě hodnoťte **5 body**, pokud však byl netrpělivý, nesoustředěný na to, co říkáte, vyvíjel jinou aktivitu, např. se ohlížel kolem sebe, chvílemi vůbec neregistroval, co říkáte, hodnoťte **2** nebo **1 bodem**.

VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ

28) Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeby zákazníka

Po detailní analýze potřeb klienta je prodejní personál schopen shrnout zjištěné informace a formulovat typ nabídky: Př. „Podívejme, co jsme si řekli. Potřebujete 120m² izolace Orsil100, 200m² střešní krytiny DEKTILE, 300m střešních latí, což je X m³ atd. Pokud se prodejní personál bude chovat podobně, hodnoťte ho **5 body**, známky dále snižujte podle toho, jak se prodejce vzdaluje od tohoto ideálu.

29) Souhrn užítu nabídky podle potřeb zákazníka

Prodejce by měl poznamenat, že jim navržená varianta je volena přesně podle představ a potřeb klienta. Např. „Tato střešní krytina by Vám měla vyhovovat po všech stránkách, je vhodná do horské oblasti, máte na ni záruku 30 let. Položení této krytiny zvládnete svépomocí, její kladení není nic složitého“. V této fázi by mohlo následovat předání montážní příručky na pokládku střešní krytiny atd. Pokud se prodejní personál bude chovat podobně, hodnoťte ho **5 body**, známky dále snižujte podle toho, jak se prodejce vzdaluje od tohoto ideálu.

30) Způsob komparace produktů DEK s konkurencí

Jednou z hlavních zásad prodejního personálu je mluvit o konkurenci co nejméně. Zaměstnanec by neměl prosazovat svůj produkt ve srovnání s evidentně horší konkurencí. Měl by jasně ukazovat výhody a kvalitativní znaky nabízeného zboží. Pokud dojde k tomu, že je prodejce dotázán na konkurenci, neměl by ji pomlouvat, zesměšňovat nebo dokonce hanobit, ale vhodné by bylo říci něco ve smyslu: Na každém produktu jakéhokoliv známého výrobce najdete jistě něco dobrého a něco méně vydařeného. Hlavní předností a

konkurenční výhodou našich výrobků je, že jsou atd. Pokud se prodejní personál bude chovat podobně, hodnotte ho **5 body**, známky dále snižujte podle toho, jak se prodejce vzdaluje od tohoto ideálu.

31) Schopnost využít vystaveného zboží a jeho stav

Prodejní personál by měl klienta dovést k vystavenému zboží pokud je toto zboží vystaveno. Vystavené zboží by mělo být čisté a nepoškozené. **5 body** hodnotte prodejní personál, který využívá vystaveného zboží, a to je v perfektním stavu. V opačném případě hodnotte **1 bodem**.

32) Schopnost argumentace a rozhodnost

Přemrštěná argumentace, přemlouvání ke koupi a nátlak na klienta nejsou dobrými prostředky prodeje, ale zaměstnanci prodejního místa musí umět argumentovat. Položte mu třeba otázku typu: „Jaké výhody a přednosti má tento produkt?“ Argumentace by měla být pozitivní, ale neměla by se projevovat v častém používání superlativů. Argumentace je konstruktivní a věcná. Zaměstnanci při argumentaci působí sebejistě a rozhodně. Př. Měděné svody a střešní prvky Vám usnadní údržbu, tato varianta materiálu má životnost až 100 let. Při hodnocení sledujte, zda se prodejce při argumentaci choval sebejistě a rozhodně, nebo zda působil spíše nejistě a nerozhodně. Pokud se prodejní personál chová odpovídajícím způsobem, hodnotte **5 body**, v opačném případě **2** nebo **1 bodem**.

FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ

33) Práce s technickými daty produktů

Prodejce by měl znát nebo doložit všechny základní technické specifikace prodávaného zboží (rozměry, velikost balení atd.). Nemusí však znát veškeré technické detaily. Neznalost by měl otevřeně přiznat, nicméně by vám měl říci, jak a kdy vám tyto potřebné informace zjistí a poskytne. Zkuste se proto například zeptat na to, kolik střešních tašek je potřeba do 1m², nebo kolik kilo hřebíků je potřeba na přidělání 10m² šindelů. Hodnotte znalost informací prodejního personálu a jak pracuje s informačními materiály a potřebné informace zjišťuje. Podle reakcí prodejního personálu opět hodnotte od **5** do **1 bodu**.

34) Schopnost efektivního použití propagačních materiálů

Zaměřte se hlavně na to, zda prospekty a jiné propagační materiály jsou platné a nemají vztah k akcím, které již dávno proběhly a nejsou aktuální. Prodejní personál by vám sám měl nabídnout materiály, které vám mohou pomoci při vašem výběru a rozhodování. Hodnotte, jak s těmito materiály dokázal pracovat a zda vám tyto materiály nabídl.

35) Informace o cenových úrovních a možnostech slev

Každý prodejní personál sděluje cenu před tím, než vystavuje doklad. Měl by znát všechny základní odchylky cen (na tyto cenové odchylky se informuje u oblastního zástupce), nebo by mu nemělo činit velké obtíže tyto cenové údaje získat. Pokud vás prodejní personál informoval o cenových relacích, dejte **5 bodů**. Pokud však není v tomto směru znalý a neinformuje před tím, než vystaví doklad, nebo jste se museli na cenu zeptat, hodnotte **4 – 1 bodem**.

ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM

36) Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu

Komunikace mezi zaměstnanci (oblastními zástupci) nesmí vyústit do ztracena. I když zákazník nepodepíše objednávku, měl by oblastní zástupce přesně vědět, na čem je, jakou má pravděpodobnost obchod úspěšně uzavřít, co bude následovat, až zákazník odejde. Minimálně by si měl dohodnout termín, kdy zákazník vše zváží a bude moci udělat rozhodnutí. Oblastní zástupce by měl být iniciativní a neměl by nechávat příští akci na zákazníkovi. Na slova zákazníka: „Až si to rozmyslím, tak vám zavolám“, by měl reagovat preventivně vlastní nabídkou, např. „...zavolám raději sám, aby se mohly včas vyřídit potřebné náležitosti“, nebo „... zavolám vám sám, pokud zjistím nějakou speciální nabídku nebo nějakou dodatečnou slevu“, nebo „Myslíte si, že bych vám mohl příští týden zavolat? Hodilo by se vám pondělí nebo spíše úterý.“ Sdělte svůj telefon, nebo pokud nechcete dát svůj telefon, tak obchodního zástupce ujistěte, že rozhodně do týdne zavoláte. **5 bodů** dejte v případě, že obchodní zástupce uzavřel jednání způsobem uvedeným výše, naopak **1 bodem** hodnotíte, proběhl-li závěr jednání do ztracena.

37) Vyžádání kontaktu na zákazníka

Oblastní zástupce by vás měl také požádat o vizitku nebo kontakt a zároveň by Vám měl předat svoji vizitku.

5 bodů – vyžádal si kontakt a poskytl svoji vizitku iniciativně;

4 body – vyžádal si kontakt a poskytl svoji vizitku až na vyžádání;

3 body – nevyžádal kontakt a poskytl svoji vizitku až na vyžádání;

2 body – nevyžádal si kontakt a neposkytl svoji vizitku, pouze napsal své jméno a tel. číslo na papír atd.;

1 bod – nevyžádal si kontakt, ani neposkytl svoji vizitku.

5.1.8 Hodnocení prodejní sítě metodou Mystery shopping před implementací standardu

V následujícím postupovém kroku disertační práce je realizován průzkum s použitím metody Mystery shopping. Je provedeno hodnocení vybrané části prodejní sítě třemi hodnotiteli, kteří jsou proškoleni podle **vytvořeného standardu kvality prodejní sítě a hodnotícího manuálu standardu**. Hodnocení probíhá podle zásad výzkumu metody Mystery shopping, a to i s ohledem na etický kodex metody Mystery shopping. Výsledkem jsou data zaznamenána do hodnotících archů, str. 123. V tomto kroku dosud nejsou zaměstnanci prodejních míst seznámeni s vytvořeným standardem. Je zjišťována skutečná úroveň kritérií standardu. Vzhledem k tomu, že standard byl tvořen podle specifik prodejní sítě, která jsou formulována v kritériích standardu. Standard by se měl shodovat se specifiky prodejní sítě bez seznámení prodejního personálu s kritérii standardu. Pokud dojde ke shodě standardu a specifik prodejní sítě, prokáže se kvalita zpracování standardu. Pokud standard neodpovídá svou strukturou skutečnosti, je nutné revidovat všechny kroky a provést nápravu. Pro úplnou realizaci tohoto postupového kroku musí být vytvořeny scénáře (str.123) pro hodnotitele a harmonogram návštěv prodejních míst. Hodnotitelé musí být kvalitně vybráni a proškoleni podle standardu a hodnotícího manuálu (str.112 - 120).

Průzkum provedený v tomto kroku výzkumu vychází z hodnocení reálného stavu kvality služeb hodnocených podle předepsaných kritérií. Hodnocení jednotlivých prodejních míst je založeno na soustavě kritérií, která jsou rozdělena do kategorií vymezených ve standardu kvality prodejní sítě. Základem hodnocení je hodnotící formulář, do kterého byly

hodnotitelem zaznamenány zjištěné hodnoty kritérií. Ve vyhotoveném Hodnotícím manuálu je uvedeno, jak se mají jednotlivá kritéria hodnotit.

Provádění terénního šetření

Hodnotící formulář pro terénní šetření zahrnuje 37 kritérií rozdělených do 8 funkčních kategorií dle struktury standardu kvality služeb. Nedílnou součástí formuláře je podrobný **hodnotící manuál**. Tento manuál a hodnotící formuláře spolu s místem umístěním hodnocených prodejen společnosti DEKTRADE a.s. obdrží hodnotitelé. V průběhu 14 dnů v listopadu 2007 byla navštěvována prodejní místa společnosti DEKTRADE a.s., kde bylo simulováno ze strany hodnotitelů nákupní chování. Po ukončení nákupního chování hodnotitele proběhlo hodnocení formou vyplňování hodnotícího formuláře dle vytvořeného hodnotícího manuálu. Průzkum byl proveden v kraji Praha a Středočeském, zejména z důvodu koncentrace prodejních míst na relativně malé rozloze. V těchto regionech se nachází osm prodejních míst společnosti DEKTRADE a.s. (str.122). Tato prodejní místa byla vybrána pro testování použitelnosti tohoto postupu výzkumu. Jednalo se o stejná prodejní místa, na kterých probíhalo dotazníkové šetření zákazníků a zaměstnanců s cílem zjistit míru souhlasu a míru významu jednotlivých kritérií standardu kvality.

Hodnocení prodejců prováděli podle připravených scénářů (str.123) 3 nezávislí hodnotitelé, kteří byli proškoleni a seznámeni s předepsaným standardem, což zajišťuje požadovanou objektivitu hodnocení. Pro každého hodnotitele byl stanoven základní scénář jeho chování. Hodnocením všech osmi vybraných prodejních míst bylo získáno celkem 24 hodnotících formulářů. Každé prodejní místo bylo hodnoceno třikrát.

Hodnocená prodejní místa DEKTRADE a.s. metodou Mystery shopping

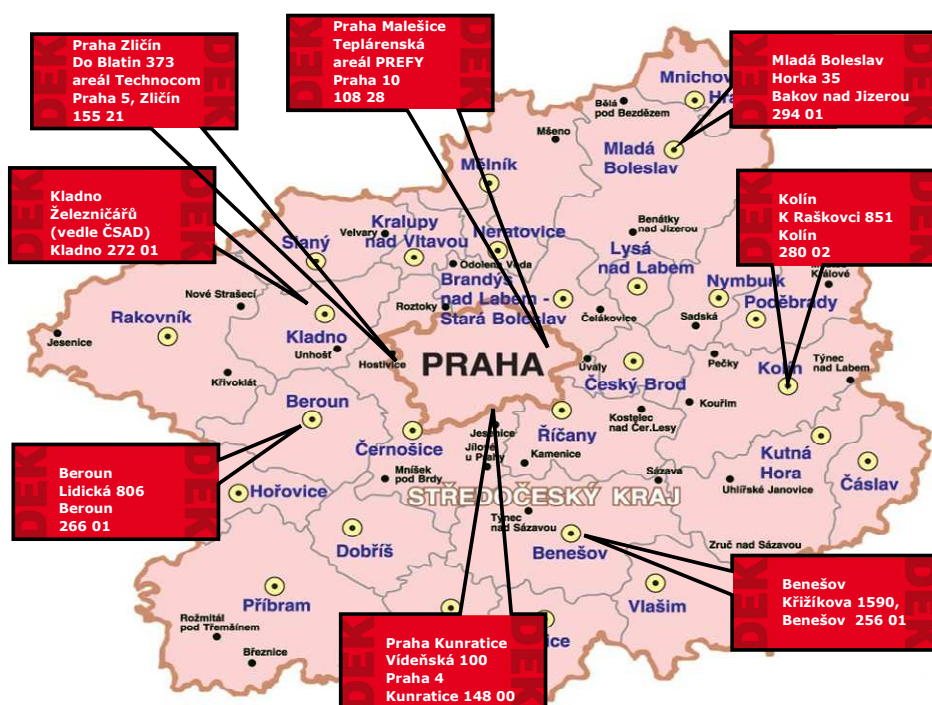
Z důvodu dostupnosti a koncentrace prodejních míst je průzkum zaměřen na hodnocení prodejních míst ve Středočeském a Pražském kraji, kde je umístěno celkem 8 prodejních míst společnosti DEKTRADE a.s. Prodejní místa mají relativně dobrou dostupnost, ale výrazně se liší povahou prostředí, ve kterém se prodejny nacházejí.

Tabulka č. 7: Hodnocená prodejní místa

p.č	název prodejního místa	adresa	otevírací doba	kontakt
1	Praha - Kunratice	Vídeňská 100 Praha 4 - Kunratice 14800	Po-Pá 7:00-16:00	paha.kunratice@dektrade.cz +420 227 620 302
2	Praha - Malešice	Teplárenská ulice, areál PREFY Praha 10 10828	Po-Pá 7:00-16:00	paha.malesice@dektrade.cz +420 272 705 825
3	Praha - Zličín	areál TECHNOCOM, Do Blatin 373, Praha 5 Zličín 15521	Po-Pá 7:00-16:00	paha.zlicin@dektrade.cz +420 257 950 751
4	Benešov	Křížkova 1590 Benešov 25601	Po-Pá 7:00-16:00	benesov@dektrade.cz +420 317 700 586
5	Beroun	Lidická 806, Beroun 26601	Po-Pá 7:00-16:00	beroun@dektrade.cz +420 311 621 251
6	Kladno	Ul. Železničářů (vedle ČSAD) Kladno 27201	Po-Pá 7:00-16:00	kladno@dektrade.cz +420 739 488 017
7	Kolín	K Raškovci 851, Kolín 28002	Po-Pá 7:00-16:00	kolin@dektrade.cz +420 321 623 249
8	Mladá Boleslav	Horka 35, Bakov nad Jizerou 29401	po tel. dohodě	mlada.boleslav@dektrade.cz +420 326 329 072

Zdroj: Zpracováno autorem

Schéma č. 10: Poziční mapa hodnocených prodejních míst



Zdroj: Zpracováno autorem

Výchozí podmínky Mystery shoppingu

Pro hodnocení prodejních míst bylo v kroku 3 metodiky str. 76 stanoveno celkem osm kategoriálních oblastí:

Tabulka č. 8: Kategoriální oblasti hodnocení

NÁZEV KATEGORIE
EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA
INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA
REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNACŮ
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM
ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA
VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ
FORMA PREZENTACE NABÍDKY
ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM

Zdroj: Zpracováno autorem

Na základě vymezení oblastí hodnocení (kategorií), sou v rámci každé skupiny kategorií stanovena sledovaná kritéria, která vycházejí z vytvořeného standardu. Sledovaných kritérií je celkem 37. Z těchto kategorií a kritérií je sestaven hodnotící formulář, tabulka č. 9.

Tabulka č. 9: Hodnoticí formulář pro hodnocení kvality služeb

Hodnoticí formulář Mystery Shopping prodejní sítě společnosti DEKTRADE ČR

0 Produkt který byl nakupován										
-------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

číslo
otázky popis hodnoceného prvku

EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA							
1	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	1	2	3	4	5	*
2	Upravenost okolních ploch	1	2	3	4	5	*
3	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	1	2	3	4	5	*
4	Identifikační prvky - loga, světelné tabule se jménem	1	2	3	4	5	*
5	Viajky s logem DEKTRADE	1	2	3	4	5	*
6	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení, vhodnost	1	2	3	4	5	*
7	Firmní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	1	2	3	4	5	*
8	Propagační stříšky DEKTRADE	1	2	3	4	5	*

INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA							
9	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	1	2	3	4	5	*
10	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	1	2	3	4	5	*
11	Označení části prodejního místa a provedení značení	1	2	3	4	5	*
12	Kompletnost vystavovaných vzorků	1	2	3	4	5	*
13	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	1	2	3	4	5	*
14	Odpadky v koších	1	2	3	4	5	*
15	Bezpečnostní značky a prvky	1	2	3	4	5	*
16	Umístění a provedení reklam prodáváných firem	1	2	3	4	5	*

REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ							
17	Vhodnost a čistota oblečení	1	2	3	4	5	*
18	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	1	2	3	4	5	*
19	Identifikace zaměstnance	ano		ne			*
20	Komunikace mezi zaměstnanci	1	2	3	4	5	*

číslo
otázky popis hodnoceného prvku

KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM							
21	Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. person	1	2	3	4	5	*
22	Pozdrav od všech zaměstnanců	1	2	3	4	5	*
23	Verbální komunikace - pozdrav, oslovení	1	2	3	4	5	*
24	Neverbální komunikace	1	2	3	4	5	*
25	Rychlost prodeje	1	2	3	4	5	*

ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA							
26	Pokládání otevřených otázek	1	2	3	4	5	*
27	Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek	1	2	3	4	5	*

VÝBĚR VHDNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ							
28	Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeb zákazníka	1	2	3	4	5	*
29	Souhrn užítka nabídky podle potřeb zákazníka	1	2	3	4	5	*
30	Způsob komparace produktů DEK s konkurencí	1	2	3	4	5	*
31	Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav	1	2	3	4	5	*
32	Schopnost argumentace a rozhodnost	1	2	3	4	5	*

FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ							
33	Práce s technickými daty produktů	1	2	3	4	5	*
34	Schopnost efektivního použití propag. materiálů	1	2	3	4	5	*
35	Informace o cenových úrovních a možnostech slev	1	2	3	4	5	*

ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM						
36	Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu	ano		ne		*
37	Vyžádání kontaktu na klienta	ano		ne		*

Prodejní místo DEKTRADE:.....

Datum hodnocení:.....

Čas začátku:

Čas ukončení:

Zdroj: Zpracováno autorem

* Pokud bude podle vašeho uvážení vhodné napsat nějaký komentář ke sledovanému prvku zakroužkujte hvězdičku a na zadní stranu napište číslo otázky a daný komentář.

Popis prodejního personálu se kterým jste komunikovali:

.....

.....

Tento hodnoticí formulář vychází z metodického manuálu, který obsahuje komentáře ke každému hodnocenému kritériu s bodovou stupnicí 5-1 bod.

Výběr hodnotitelů

Pro provedení hodnocení byli, z důvodů zajištění objektivity, vybráni tři hodnotitelé. Předpokladem je, že větší počet hodnotitelů při návštěvě jednoho prodejního místa vede k vyšší objektivitě zjištěných výsledků. Každý z hodnotitelů měl vytvořený základní scénář pro svoji roli. Hodnotitelé byli proškoleni ve způsobu hodnocení a seznámeni se standardem. Byly jim vysvětleny scénáře jejich rolí a organizace celého průzkumu.

Scénáře obsahují stručný popis obsazení osoby a situace hodnotitele při obchodním jednání. Podle tohoto scénáře budou hodnotitelé vystupovat a simulovat nákupní chování. Scénáře byly psány podle simulované situace a charakteristiky každého hodnotitele.

Scénář Hodnotitel I.

Poptávka po spojovacím materiálu v podobě měděných hřebíků na upevnění střešních šindelů.

Výběrová kritéria při hodnocení: nízké náklady, dlouhá životnost (měď), potřeba cca 1kg.

Scénář Hodnotitel II.

Poptávka po střešní krytině, typ velkoformátová betonová střešní taška, barva cihlově červená. Množství cca 200m² dle předložené výkresové dokumentace. Místo dodávky je ve městě, kde se nachází prodejní místo DEKTRADE.

Výběrová kritéria při hodnocení: nízké náklady na pořízení, možnost dopravy.

Scénář Hodnotitel III.

Poptávka okapního žlabu rozměr 110mm, provedení měď, množství cca 50 m.

Výběrová kritéria při hodnocení: nízké náklady (výše slevy), dlouhá životnost (měď)

Hodnotitel je hlavní postavou celého projektu Mystery shopping. Jde o pečlivě vybranou a vyškolenou osobu, která se chová podle stanoveného scénáře. Před zahájením hodnocení je nutné přesně stanovit a definovat, připravit podrobnou analýzu možných otázek a situací, které mohou při hodnocení nastat, a následně připravit hodnotitele na tyto situace. Toto vše by mělo být zohledněno ve scénáři hodnotitele.

Podstata hodnocení je založena na simulaci určité nákupní situace přímo v reálném prostředí prodejny. Bez vědomí prodejního personálu se hodnotí úroveň připravenosti k prodeji. V Mystery shoppingu platí, že klíčem k úspěchu je bezchybná příprava, přesné zadání a dodržení přesných pravidel při realizaci. Největší riziko spočívá v tom, že při chybě hodnotitele může následovat jeho odhalení a veškeré finanční prostředky vložené do výzkumu přicházejí nazmar. Proto je nutné před vlastním zahájením výzkumu Mystery shopping důsledně dodržet základní předpoklady realizace a vytvořit scénáře rolí pro hodnotitele, aby se eliminovali rizika odhalení.

Analýza a vyhodnocení dat průzkumu metodou Mystery shopping

Pro zpracování a vyhodnocení výsledků do výsledné hodnotící tabulky str.133 je nutno stanovit váhy kritérií (procentního vlivu hodnoceného kritéria na nákupní chování spotřebitele). To znamená přiřadit každému hodnocenému kritériu a každé kategorii jeho významnost určenou procentní váhou, která ve výsledku dává součet 100%. Na nákupní chování však působí řada vlivů, které nemohou být zahrnuty do standardu ani předmětem hodnocení Mystery shoppingu. Pro účely hodnocení metodou Mystery shopping budou stanoveny váhy jednotlivých kategoriálních oblastí a kritérií standardu z výsledků zákaznického dotazování zaměřeného na významnost kritérií standardu pro nákupní proces. Každý prvek standardu (kategorie, kritérium) má odlišný vliv na nákupní chování zákazníka. (Např. okolí prodejního místa bude mít jistě menší vliv na to, zda si výrobek spotřebitel koupí, než vystupování prodejce, nebo upravenost osoby prodejce.) Stanovení vah je klíčovým prvkem Mystery shoppingu, protože těmito kritériálními vahami se dá určit priorita zákazníka v rámci komunikačního sdělení společnosti.

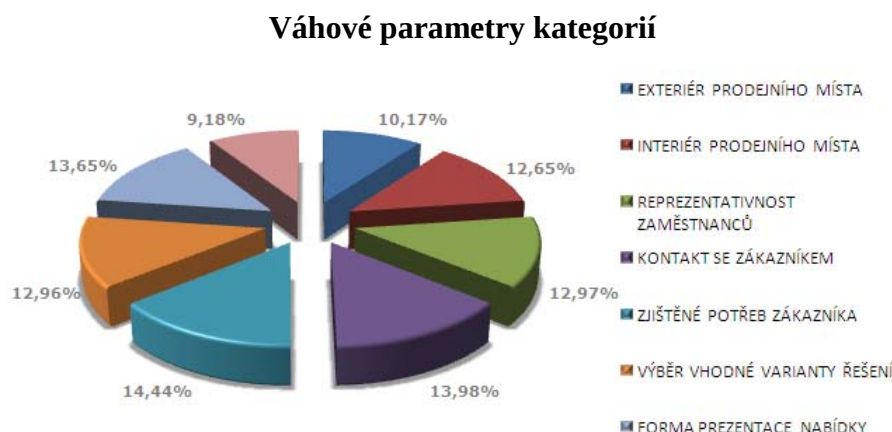
Pro potřeby této práce jsou kategoriální a kritériální váhy vypočteny na základě výsledků zákaznického dotazníkového šetření, které zjišťovalo míru významu jednotlivých kritérií standardu, viz. str 106. Váhy jsou vypočteny jako procentuální podíl výsledku zákaznického dotazování míry významnosti na celku. U stanovení vah kritérií je celkem brána kategorie, potom je váha každého kritéria vyjádřena procentuálním podílem kritéria

v rámci kategorie. Váha kategorie je stanovena a vypočtena obdobným způsobem. Základní hodnotou pro stanovení procentuálního podílu kategorie je brán součet hodnot ze zákaznického dotazování míry významu kritérií v rámci kategorie.

Procentuální podíly jsou graficky znázorněny v grafech a následně komentovány. Váhy vypočtené ze zákaznického vnímání míry významu jednotlivých kritérií byly porovnány s vahami, které stanovovalo vedení společnosti na úrovni ředitele prodejní sítě, kterému byl předložen dotazník s textem standardu, viz (příloha č. 4). Ředitel prodejní sítě stanovil váhy jednotlivých kategorií a kritérií. Porovnáním byla zjištěna mezera mezi zákaznickým vnímáním vah kritérií a kategorií a vnímáním vedení společnosti. Pro vyhodnocení dat z průzkumu metodou Mystery shopping budou použity váhy stanovené zákazníkem, z důvodu respektování pohledu zákazníka a snaha o přizpůsobení se pohledu zákazníka tak, jak je tento přístup vymezen v zákaznický (marketingově) orientované společnosti.

Stanovení váhových parametrů

Graf č. 3: KATEGORIÁLNÍ VÁHOVÉ PARAMETRY



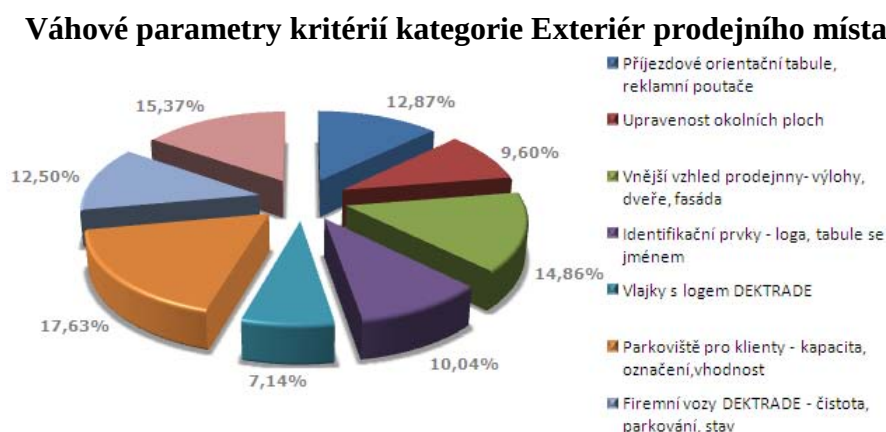
Zdroj: Zpracováno autorem

Váhy jednotlivých kategorií znázorněné standardu kvality služeb znázorněné v grafu č. 3, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování takto:

- 1) **EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA**, váha této kategorie vypočtená **10,7%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **10%**. U této kategorie je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,7%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 2) **INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA**, váha této kategorie vypočtená **12,65%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **5%**. U této kategorie je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **7,65%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 3) **REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ**, váha této kategorie vypočtená **12,97%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **10%**. U této kategorie je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **2,97%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 4) **KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM**, váha této kategorie vypočtená **13,98%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **15%**. U této kategorie je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **1,02%**.

- 5) **ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA**, váha této kategorie vypočtená **14,44%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **15%**. U této kategorie je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **0,56%**.
- 6) **VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ**, váha této kategorie vypočtená **12,96%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **15%**. U této kategorie je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **2,04%**.
- 7) **FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ**, váha této kategorie vypočtená **13,65%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **15%**. U této kategorie je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **1,35%**.
- 8) **ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM**, váha této kategorie vypočtená **9,18%**, váha kategorie stanovená vedením společnosti **15%**. U této kategorie je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **5,82%**.

Graf č. 4: Váhový parametr kritérií kategorie Exteriér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

Váhy jednolitých kritérií kategorie **EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA** standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 4, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

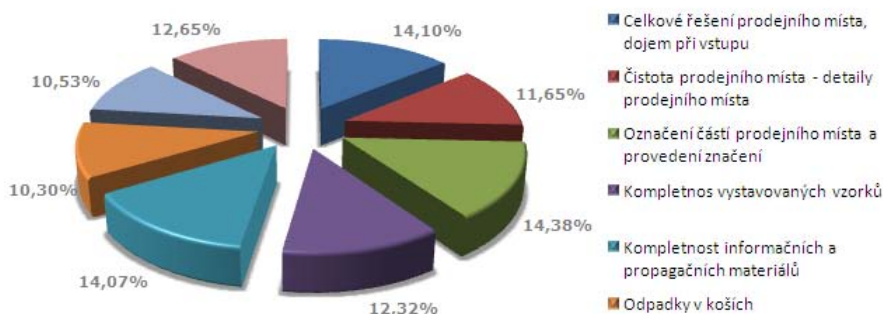
- 1) **Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače**, váha tohoto kritéria vypočtená je **12,87%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **7,13%**.
- 2) **Upravenost okolních ploch**, váha tohoto kritéria vypočtená je **9,60%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **0,40%**.
- 3) **Vnější vzhled prodejny - výlohy, dveře, fasáda**, váha tohoto kritéria vypočtená je **14,86%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **4,86%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 4) **Identifikační prvky - loga, tabule se jménem**, váha tohoto kritéria vypočtená je **10,4%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha

zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,40%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

- 5) **Upravenost okolních ploch**, váha tohoto kritéria vypočtená je **7,14%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **2,86%**.
- 6) **Parkoviště pro klienty - kapacita, označení, vhodnost**, váha tohoto kritéria vypočtená je **17,63%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **7,63%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 7) **Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav**, váha tohoto kritéria vypočtená je **12,50%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **2,50%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 8) **Propagační stříšky DEKTRADE**, váha tohoto kritéria vypočtená je **15,37%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **4,63%**.

Graf. č. 5: Váhový parametr kritérií kategorie Interiér prodejního místa

Váhové parametry kritérií kategorie Interiér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

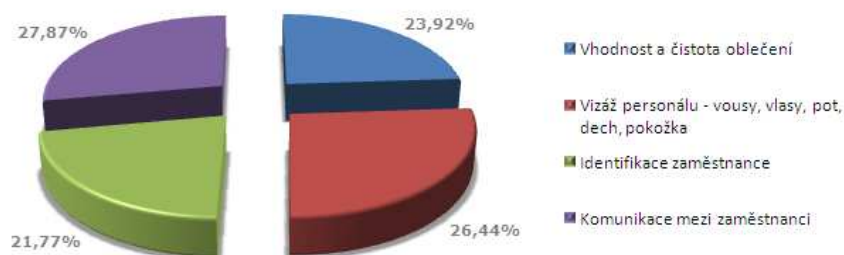
Váhy jednoduchých kritérií kategorie **INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA** standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 5, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

- 9) **Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu**, váha tohoto kritéria vypočtená je **14,10%** váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **5,90%**.
- 10) **Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa**, váha tohoto kritéria vypočtená je **11,65%** váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,35%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 11) **Označení částí prodejního místa a provedení značení**, váha tohoto kritéria vypočtená je **14,38%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **4,38%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

- 12) **Kompletnost vystavovaných vzorků zboží**, váha tohoto kritéria vypočtená je **12,32%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **2,32%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 13) **Kompletnost informačních a propagačních materiálů**, váha tohoto kritéria vypočtená je **14,07%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **4,07%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 14) **Odpadky v koších**, váha tohoto kritéria vypočtená je **10,30%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,30%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 15) **Bezpečnostní značky a prvky**, váha tohoto kritéria vypočtená je **10,53%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **10%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,53%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 16) **Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu**, váha tohoto kritéria vypočtená je **12,65%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **7,35%**.

Graf č. 6: Váhový parametr kritérií kategorie Reprezentativnost zaměstnanců

Váhové parametry kritérií kategorie Reprezentativnost zaměstnanců



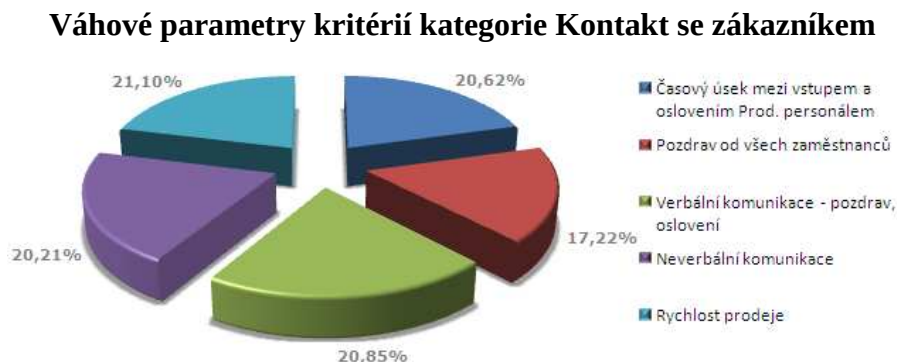
Zdroj: Zpracováno autorem

Váhy jednolitých kritérií kategorie **REPREZENTATIVNOST ZAMĚŠTNANCŮ** standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 6, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

- 17) **Vhodnost a čistota oblečení**, váha tohoto kritéria vypočtená je **23,92%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **25%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **1,08%**.
- 18) **Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka**, váha tohoto kritéria vypočtená je **26,44%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **25%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **1,44%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 19) **Identifikace zaměstnance**, váha tohoto kritéria vypočtená je **21,77%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **25%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **3,23%**.

20) **Komunikace mezi zaměstnanci**, váha tohoto kritéria vypočtená je **27,87%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **25%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **2,87%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

Graf č. 7: Váhový parametr kritérií kategorie Kontakt se zákazníkem



Zdroj: Zpracováno autorem

Váhy jednotlivých kritérií kategorie **KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM** standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 7, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

- 21) **Časový úsek mezi vstupem a oslovením prodejním personálem**, váha tohoto kritéria vypočtená je **20,62%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,62%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 22) **Pozdrav od všech zaměstnanců**, váha tohoto kritéria vypočtená je **17,22%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **2,78%**.
- 23) **Verbální komunikace - pozdrav, oslovení**, váha tohoto kritéria vypočtená je **20,85%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,85%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 24) **Neverbální komunikace**, váha tohoto kritéria vypočtená je **20,21%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,21%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 25) **Rychlost prodeje**, váha tohoto kritéria vypočtená je **21,10%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **1,10%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

Graf č. 8: Váhový parametr kritérií kategorie Zjištění potřeb zákazníka

Váhové parametry kritérií kategorie Zjištění potřeb zákazníka



Zdroj: Zpracováno autorem

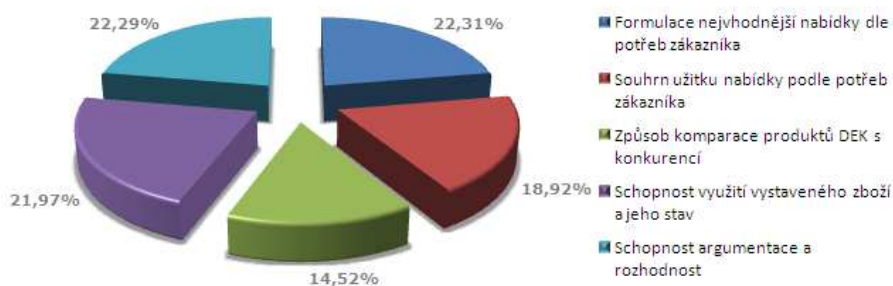
Váhy jednoduchých kritérií kategorie ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 8, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

26) Pokládání otevřených otázek, váha tohoto kritéria vypočtená je **50,23%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **50%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **0,23%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

27) Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek, váha tohoto kritéria vypočtená je **49,77%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **50%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **0,23%**.

Graf č. 9: Váhový parametr kritérií kategorie Výběr vhodné varianty řešení

Váhové parametry kritérií kategorie Výběr vhodné varianty řešení



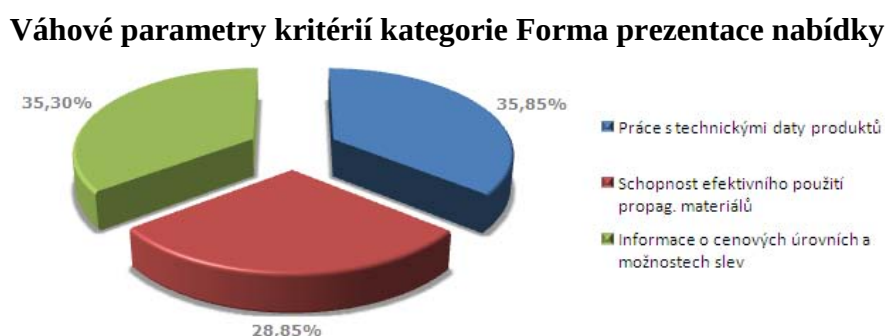
Zdroj: Zpracováno autorem

Váhy jednoduchých kritérií kategorie VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 9, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

28) Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeb zákazníka, váha tohoto kritéria vypočtená je **22,31%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **2,31%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

- 29) **Souhrn užitku nabídky podle potřeb zákazníka**, váha tohoto kritéria vypočtená je **18,92%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **1,08%**.
- 30) **Způsob komparace produktů DEK s konkurencí**, váha tohoto kritéria vypočtená je **14,52%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **5,48%**.
- 31) **Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav**, váha tohoto kritéria vypočtená je **21,97%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **1,97%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 32) **Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav**, váha tohoto kritéria vypočtená je **22,29%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **20%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **2,29%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

Graf č. 10: Váhový parametr kritérií kategorie Forma prezentace nabídky



Zdroj: Zpracováno autorem

Váhy jednoduchých kritérií kategorie **FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ** standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 10, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

- 33) **Práce s technickými daty produktů**, váha tohoto kritéria vypočtená je **35,85%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **30%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **5,85%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 34) **Schopnost efektivního použití propagačních materiálů**, váha tohoto kritéria vypočtená je **28,85%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **30%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **1,15%**.
- 35) **Informace o cenových úrovních a možnostech slev**, váha tohoto kritéria vypočtená je **35,30%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **30%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **5,30%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.

Graf č. 11: Váhový parametr kritérií kategorie Závěr jednání se zákazníkem

Váhové parametry kritérií kategorie Závěr jednání se zákazníkem



Zdroj: Zpracováno autorem

Váhy jednotlivých kritérií kategorie ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM standardu kvality služeb, znázorněné v grafu č. 11, byly stanoveny na základě zákaznického dotazování a dotazování vedení společnosti takto:

- 36) Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu**, váha tohoto kritéria vypočtená je **52,14%** váha kritéria stanovená vedením společnosti je **50%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků vyšší než váha vedení společnosti o **2,14%**, což vyjadřuje velikost zákaznické mezery.
- 37) Vyžádání kontaktu na klienta**, váha tohoto kritéria vypočtená je **47,86%**, váha kritéria stanovená vedením společnosti je **50%**. U tohoto kritéria je váha zákazníků nižší než váha vedení společnosti o **2,14%**.

Vyhodnocení dat z průzkumu metodou Mystery shopping

Základem pro vyhodnocení dat z průzkumu metodou Mystery shopping je vyhodnocovací tabulka (tabulka č. 10 str. 133), do které jsou přepsány hodnoty zaznamenané hodnotiteli v hodnotících formulářích. Dále jsou do tabulky zaznamenány vypočtené váhy zákaznického průzkumu.

Získaná hodnocení jsou násobeny jednotlivými kritériálními a kategoriálními vahami a dále sčítány. Dílčí (kritériální) výsledky jednotlivých hodnotitelů se následně sčítaly, z čehož byl vypočítán výsledek dané kategorie. Každé prodejní místo mohl získat v dané kategorii maximálně 15 bodů (100%) a minimálně 3 body jako nejhorší výsledek.

Vyhodnocovací tabulka Mystery shopping před implementací standardu

Tabulka č. 10: Vyhodnocovací tabulka

VYHODNOCOVACÍ TABULKA MYSTERY SHOPPINGU SPOLEČNOSTI DEKTRADE ČR hodnocení je provedeno v dbodovém hodnocení maximální počet bodů je 5 bodů za dané kritérium	PRAHA KUNRATICE	PRAHA MALEŠICE	PRAHA ZLIČÍN	BENEŠOV	BEROÚN	KLADNO	KOLÍN	MLADÁ BOLESLAV	VÝSLEDKY STŘEDOČESKÉHO A PRAŽSKÉHO KRAJE PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK A KATEGORIÍ																															
										hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel															
										I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.										
Název a výsledky hodnocené kategorie popis hodnoceného prvku	VÁHA KRITÉRIÍ			hřebíky			střešní krytina			okapní žlab			hřebíky			střešní krytina			okapní žlab			hřebíky			střešní krytina			okapní žlab			hřebíky			střešní krytina			okapní žlab			DÍLČÍ VÝSLEDKY PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK
EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA				I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.							
1	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	0,1287	3,5	1,5	2,0	2,0	2,0	2,5	2,0	2,5	2,0	1,5	2,0	2,5	2,0	1,0	2,0	2,0	1,0	2,5	4,0	3,0	4,0	3,5	2,0	2,0							2,292							
2	Upravenost okolních ploch	0,0960	4,5	2,0	3,0	2,5	2,0	1,0	3,0	2,0	2,0	1,5	1,0	1,5	2,0	3,0	2,0	3,0	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	1,0	2,5	3,0							2,708							
3	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	0,1486	5,0	2,5	3,0	2,0	2,5	1,0	2,0	3,0	3,0	2,5	2,0	1,5	2,5	2,0	2,5	2,0	1,5	2,0	5,0	5,0	5,0	2,5	3,0	3,0							2,750							
4	Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	0,1038	1,0	2,5	2,0	3,0	3,0	2,5	2,0	2,0	2,0	2,5	2,0	2,5	3,5	2,0	3,5	2,0	2,0	2,5	5,0	4,5	6,0	1,5	2,0	2,0							2,646							
5	Vlajky s logem DEKTRADE	0,0714	1,0	3,0	2,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	2,0	2,5	1,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	1,0	1,0	1,0							1,604							
6	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení,vhodnost	0,1763	3,5	3,5	3,5	3,0	2,0	1,0	2,0	2,5	1,0	1,5	2,0	1,5	3,0	4,0	2,5	1,0	1,0	2,5	2,5	2,5	2,0	1,0	1,5	1,0							2,146							
7	Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	0,1250	5,0	4,5	4,0	1,0	2,0	3,0	2,0	3,0	2,5	3,0	2,0	3,0	4,0	5,0	3,5	2,5	3,0	2,0	2,5	4,0	2,0	2,0	2,5	3,0							2,958							
8	Propagační stříšky DEKTRADE	0,1537	3,5	2,5	3,0	2,0	2,0	2,0	4,0	4,0	3,5	1,5	2,0	3,0	1,5	2,0	1,5	3,5	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	2,5	2,0	2,0							3,000							
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELU				3,58	2,79	2,92	2,14	2,11	1,76	2,34	2,67	2,20	1,91	1,84	2,12	2,59	2,74	2,36	2,22	2,32	2,86	3,87	4,00	3,95	1,96	2,11	2,13							KATEGORIÍ CELK.						
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ				9,29			6,01			7,21			5,87			7,69			7,41			11,82			6,19										7,686					
VÝSLEDKY KATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %				52,45%			25,07%			35,07%			23,91%			39,07%			36,73%			73,49%			26,59%										39,05%					
INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA				I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	VÝSL.PODL. OTZ						
9	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	0,1410	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	2,5	2,5	2,5	3,5	3,0	2,0	2,5	3,0	2,5	5,0	3,5	3,0	3,5	5,0	5,0	4,0	3,5	2,5	3,0							3,583							
10	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	0,1165	5,0	2,0	4,0	4,0	4,0	3,0	2,0	3,0	2,5	2,5	2,0	2,0	4,0	3,5	4,0	2,5	2,5	3,0	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0	3,0							3,354							
11	Označení částí prodejního místa a provedení značení	0,1438	4,0	5,0	5,0	3,5	3,5	4,0	1,5	2,0	2,5	3,5	3,0	2,5	1,5	1,0	3,5	3,0	2,0	2,0	4,0	4,0	4,0	2,5	2,0	2,0							2,979							
12	Kompletnos vystavovaných vzorků	0,1232	4,5	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	2,5	3,0	3,5	2,5	3,0	2,5	4,0	3,0	4,0	3,5	3,5	2,0	4,0	5,0	4,0	3,0	2,0	2,0							3,521							
13	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	0,1407	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	3,5	4,0	4,0	4,0	3,5	3,0	4,0	4,5	3,5	4,5	3,0	2,0	2,5	4,0	4,0	5,0	2,5	2,5	2,0							3,750							
14	Odpadky v koších	0,1030	5,0	2,0	4,0	5,0	4,0	2,0	5,0	2,0	4,5	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	4,5	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0							4,271							
15	Bezpečnostní značky a prvky	0,1053	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,5	1,0	3,0	1,0	1,5	1,0	2,0	2,0	3,0	1,5	1,0	1,5	2,5	4,0	5,0	4,0	1,5	2,5	2,5							2,375							
16	Umístění a provedení reklam prodáváných firem	0,1265	3,5	5,0	4,0	2,0	1,0	1,0	4,0	4,0	3,0	2,5	2,0	3,0	2,0	2,5	2,0	3,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	2,0	3,5	3,0							3,125							
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELU				4,39	4,03	4,34	4,08	3,44	2,96	2,80	2,95	3,09	3,01	2,51	2,71	3,21	2,91	3,73	3,02	2,56	3,01	4,49	4,72	4,49	2,97	2,76	2,75							KATEGORIÍ CELK.						
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ				12,8			10,5			8,8			8,2			9,8			8,6			13,7			8,5										10,113					
VÝSLEDKYKATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %				81,31%			62,37%			48,62%			43,59%			57,07%			46,60%			89,08%			45,58%										59,28%					
REPREZENTATIVNOST ZAMESTNANCŮ				I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	VÝSL.PODL. OTZ						
17	Vhodnost a čistota oblečení	0,2392	4,0	2,5	3,0	4,5	3,5	3,0	5,0	4,0	4,5	4,5	4,0	4,0	4,5	3,0	4,5	4,5	4,0	4,5	5,0	5,0	5,0	3,5	5,0	5,0							4,167							
18	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	0,2644	5,0	2,5	3,5	5,0	5,0	4,5	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	4,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0							4,646								
19	Identifikace zaměstnance	0,2177	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	5,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0							1,333							
20	Komunikace mezi zaměstnanci	0,2787	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,5	5,0	4,5	5,0	4,0	3,5	4,0	3,0							4,396							
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELU				3,89	2,59	2,98	4,01	3,49	3,24	3,85	3,07	4,88	4,01	3,89	3,76	4,01	3,65	3,88	4,88	3,47	4,01	3,99	4,13	3,85	3,09	3,85	3,31							KATEGORIÍ CELK.						
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ				9,46			10,74			11,80			11,66			11,54			12,36			11,97			10,25										11,221					
VÝSLEDKYKATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %				53,81%			64,51%			73,33%			72,15%			71,15%			78,02%			74,75%			60,38%										68,51%					
KONTAKT SE ZAKAZNÍKEM				I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	VÝSL.PODL. OTZ						
21	Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem	0,2062	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	3,5	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	2,0	4,0	5,0	3,5	4,0	5,0	3,5	3,0	4,0	4,0	3,0							4,104							
22	Pozdrav od všech zaměstnanců	0,1722	2,0	3,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	2,0	3,0	2,0	2,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,5	5,0	2,5							2,667								
23	Verbální komunikace - pozdrav, oslovení	0,2085	3,5	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	2,0	3,0	3,5	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0	5,0	3,5	2,0	5,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	2,5							3,833							
24	Neverbální komunikace	0,2021	5,0	2,5	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	3,0							4,563							
25	Rychlost prodeje	0,2110	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,5	5,0	5,0	5,0	1,0	5,0	5,0	2,0	5,0	4,0	1,0	3,5	4,0							4,083							
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELU				4,17	4,15	4,25	4,07	3,65	4,14	3,25	3,24	3,50	4,48	4,28	3,72	5,00	4,04	4,45	3,50	3,72	4,28	3,85	3,97	3,44	2,91	4,27	3,02							KATEGORIÍ CELK.						
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ				12,57			11,85			9,99			12,48			13,49			11,50			11,26			10,20										11,665					
VÝSLEDKYKATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %				79,72%			73,78%			58,23%			78,97%			87,39%			70,81%			68,83%			59,97%										72,21%					
ZJISTĚNÍ POTŘEB ZAKAZNÍKA				I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.														

Tabulka odchylek měření průzkumu metodou Mystery shopping před implementací standardu

Tabulka č. 11: Tabulka odchylek měření průzkumu metodou Mystery shopping

TABULKA ODCHYLEK MĚŘENÍ VÝSLEDKŮ MYSTERY SHOPPINGU SPOLEČNOSTI DEKTRADE ČR			DEKTRADE PRAHA KUNRATICE			DEKTRADE PRAHA MALEŠICE			DEKTRADE PRAHA ZLČÍN			DEKTRADE BENEŠOV			DEKTRADE BEROUN			DEKTRADE Kladno			DEKTRADE Kolín			DEKTRADE Mladá Boleslav			VÝSLEDKY STŘEDOČESKÉHO A PRAŽSKÉHO KRAJE PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK A KATEGORIÍ				
			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel							
			I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.					
číslo otázky	Název hodnoceného kritéria	VÁHA KRITÉRIA	DEKTRADE PRAHA KUNRATICE			DEKTRADE PRAHA MALEŠICE			DEKTRADE PRAHA ZLČÍN			DEKTRADE BENEŠOV			DEKTRADE BEROUN			DEKTRADE Kladno			DEKTRADE Kolín			DEKTRADE Mladá Boleslav			DÍLČÍ VÝSLEDKY PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK				
			hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab					
0	popis hodnoceného prvku																														
EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA			I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III					
1	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	0,1287	0,193	0,257	0,064	0,064	0,000	0,064	0,000	0,064	0,064	0,129	0,064	0,064	0,000	0,129	0,129	0,064	0,129	0,193	0,000	0,129	0,129	0,193	0,193	0,000	0,0965048				
2	Upravenost okolních ploch	0,0960	0,144	0,240	0,096	0,144	0,048	0,096	0,096	0,096	0,000	0,000	0,048	0,048	0,000	0,096	0,096	0,096	0,096	0,000	0,048	0,048	0,000	0,192	0,144	0,048	0,0800024				
3	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	0,1486	0,297	0,371	0,074	0,149	0,074	0,223	0,149	0,149	0,000	0,149	0,074	0,074	0,000	0,074	0,074	0,000	0,074	0,074	0,000	0,000	0,000	0,000	0,074	0,074	0,000	0,0928546			
4	Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	0,1038	0,104	0,156	0,052	0,052	0,000	0,052	0,000	0,000	0,000	0,000	0,052	0,052	0,000	0,156	0,156	0,052	0,000	0,052	0,000	0,052	0,052	0,052	0,052	0,000	0,0475901				
5	Vlajky s logem DEKTRADE	0,0714	0,071	0,143	0,071	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,071	0,036	0,107	0,000	0,071	0,071	0,000	0,071	0,071	0,000	0,000	0,000	0,0327082				
6	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení,vhodnost	0,1763	0,000	0,000	0,000	0,353	0,176	0,176	0,176	0,088	0,264	0,000	0,088	0,088	0,088	0,176	0,264	0,264	0,000	0,264	0,088	0,000	0,088	0,088	0,088	0,088	0,1175397				
7	Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	0,1250	0,125	0,063	0,063	0,250	0,125	0,125	0,063	0,125	0,063	0,000	0,125	0,125	0,063	0,125	0,188	0,063	0,125	0,188	0,250	0,063	0,188	0,250	0,125	0,063	0,063	0,1093950			
8	Propagační stříšky DEKTRADE	0,1537	0,077	0,154	0,077	0,000	0,000	0,000	0,077	0,000	0,077	0,231	0,077	0,154	0,000	0,077	0,077	0,231	0,077	0,154	0,000	0,000	0,000	0,077	0,077	0,000	0,0704356				
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			1,00	0,126	0,173	0,062	0,126	0,053	0,092	0,070	0,063	0,059	0,063	0,066	0,076	0,028	0,109	0,136	0,096	0,064	0,117	0,034	0,061	0,065	0,089	0,086	0,025	KATEGORI CELK			
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			0,1017	0,1205	0,0905	0,0646	0,0684	0,0909	0,0922	0,0532	0,0668	0,0809																			0,0809
VÝSLEDKY KATEGORIE JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			2,41%	1,81%	1,29%	1,29%	1,37%	1,82%	1,84%	1,06%	1,34%	1,62%																			
INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA			I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	VÝSL.PODL. OTZ				
9	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	0,1410	0,000	0,000	0,000	0,352	0,141	0,211	0,141	0,000	0,141	0,070	0,141	0,070	0,282	0,070	0,352	0,000	0,070	0,070	0,141	0,000	0,141	0,070	0,141	0,070	0,1116185				
10	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	0,1165	0,116	0,349	0,233	0,116	0,000	0,116	0,058	0,116	0,058	0,058	0,058	0,000	0,000	0,058	0,058	0,058	0,000	0,058	0,000	0,000	0,000	0,116	0,116	0,000	0,0728066				
11	Označení částí prodejního místa a provedení značení	0,1438	0,144	0,144	0,000	0,072	0,000	0,072	0,144	0,072	0,072	0,144	0,072	0,359	0,288	0,072	0,359	0,144	0,144	0,000	0,000	0,000	0,000	0,072	0,072	0,000	0,0898612				
12	Kompletnost vystavovaných vzorků	0,1232	0,062	0,062	0,000	0,123	0,123	0,000	0,123	0,062	0,062	0,000	0,062	0,062	0,000	0,123	0,123	0,185	0,000	0,185	0,000	0,123	0,123	0,123	0,123	0,000	0,0770246				
13	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	0,1407	0,000	0,000	0,000	0,211	0,141	0,070	0,000	0,000	0,000	0,070	0,070	0,141	0,000	0,141	0,141	0,070	0,141	0,070	0,141	0,000	0,141	0,000	0,070	0,070	0,070	0,0703492			
14	Odpadky v koších	0,1030	0,103	0,309	0,206	0,309	0,103	0,206	0,051	0,309	0,257	0,206	0,103	0,103	0,000	0,000	0,000	0,051	0,154	0,206	0,000	0,000	0,000	0,000	0,051	0,051	0,051	0,1158671			
15	Bezpečnostní značky a prvky	0,1053	0,105	0,105	0,000	0,053	0,000	0,053	0,000	0,211	0,211	0,053	0,053	0,105	0,053	0,105	0,158	0,158	0,053	0,105	0,000	0,105	0,105	0,105	0,105	0,000	0,0833945				
16	Umístění a provedení reklam prodáváných firem	0,1265	0,063	0,190	0,126	0,126	0,126	0,000	0,126	0,000	0,126	0,063	0,063	0,126	0,000	0,063	0,063	0,126	0,000	0,126	0,000	0,000	0,000	0,126	0,190	0,063	0,0790419				
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			1,00	0,074	0,145	0,071	0,170	0,079	0,091	0,081	0,096	0,116	0,083	0,078	0,085	0,078	0,079	0,157	0,099	0,070	0,103	0,035	0,029	0,064	0,086	0,100	0,032	KATEGORI CELK			
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			0,1265	0,0966	0,1136	0,0976	0,0819	0,1046	0,0907	0,0425	0,0725	0,0875																			0,0875
VÝSLEDKYKATEGORIE JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			1,93%	2,27%	1,95%	1,95%	1,64%	2,09%	1,81%	0,85%	1,45%	1,75%																			
REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ			I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	VÝSL.PODL. OTZ				
17	Vhodnost a čistota oblečení	0,2392	0,239	0,359	0,120	0,359	0,239	0,120	0,120	0,239	0,120	0,120	0,120	0,000	0,000	0,359	0,359	0,000	0,120	0,120	0,000	0,000	0,000	0,359	0,359	0,000	0,1594667				
18	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	0,2644	0,397	0,661	0,264	0,132	0,000	0,132	0,000	0,264	0,264	0,132	0,000	0,132	0,132	0,000	0,132	0,000	0,000	0,132	0,000	0,000	0,000	0,000	0,264	0,264	0,000	0,1322000			
19	Identifikace zaměstnance	0,2177	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,871	0,000	0,871	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,871	0,871	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,1451333				
20	Komunikace mezi zaměstnanci	0,2787	0,279	0,279	0,000	0,279	0,279	0,000	0,279	0,279	0,557	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,418	0,418	0,139	0,139	0,279	0,139	0,139	0,279	0,1741875				
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			1,00	0,229	0,325	0,096	0,192	0,129	0,063	0,317	0,196	0,453	0,063	0,030	0,033	0,033	0,090	0,123	0,218	0,352	0,134	0,035	0,035	0,070	0,125	0,191	0,136	KATEGORI CELK			
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			0,1297	0,2164	0,1283	0,3220	0,0420	0,0818	0,2347	0,0465	0,1503	0,1527																			0,1527
VÝSLEDKYKATEGORIE JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			4,33%	2,57%	6,44%	0,84%	1,64%	4,69%	0,93%	3,01%	3,05%																				
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM			I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	VÝSL.PODL. OTZ				
21	Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem	0,2062	0,000	0,000	0,000	0,309	0,206	0,103	0,206	0,206	0,412	0,206	0,206	0,000	0,																

Statistické testování dat

Pro objektivizaci zjištěných hodnot z průzkumu metodou Mystery shopping jsou výsledky statisticky testovány neparametrickými testy, které jsou založeny na určitých předpokladech o základních souborech (např. předpokládají normalitu rozdělení, shodné prvky apod.) V inženýrské praxi (zkušebnictví, kontrola jakosti) se často setkáváme s výběry poměrně malých rozsahů, které pocházejí z výrazně nenormálních souborů, o jejichž rozdělení nic nevíme. V těchto situacích lze s výhodou použít neparametrických postupů, při nichž se nepředpokládá specifikované rozdělení základního souboru, z něhož se získává náhodný výběr. Nezávislost na tvaru rozdělení studovaných náhodných veličin je hlavní předností neparametrických metod. Z dalších jejich vlastností je třeba zmínit použitelnost pro studium kvantitativních i kvalitativních znaků a výpočetní jednoduchost – zejména při výběrech malého rozsahu. Jako nedostatek neparametrických testů se uvádí jejich menší síla (tj. menší schopnost odhalit při dané hladině významnosti nesprávnost testované hypotézy). Tato vada je však kompenzována širokým spektrem použití [122].

Pro objektivizaci výsledků tohoto případu byla zvolena statistická metoda dvouvýběrového Wilcoxonova testu.

Dvouvýběrový Wilcoxonův test

Tento test představuje neparametrickou analogii dvouvýběrového T-testu. Slouží k testu hypotézy, že dva nezávislé výběry x , y pocházejí ze stejného základního souboru proti alternativě, že se významně liší svou polohou.

Všechny výběrové hodnoty $x_1, \dots, x_m$ a $y_1, \dots, y_n$ (tzv. sdružený výběr) uspořádáme podle velikosti a přiřadíme jim pořadová čísla $Rx_1, \dots, Rx_m$ $Ry_1, \dots, Ry_n$, (tzn. hodnoty očíslováme od nejmenší k největší přirozenými čísly 1, 2 ... $N=m+n$, přičemž stejné velkým hodnotám přiřadíme stejné průměrné pořadí)

Zjistíme součty: $T_x = Rx_1 + \dots + Rx_m$, $T_y = Ry_1 + \dots + Ry_n$

a vypočteme veličiny

$$U_x = mn + \frac{m(m+1)}{2} - T_x, \quad U_y = mn + \frac{n(n+1)}{2} - T_y$$

Nulovou hypotézu zamítáme na hladině významnosti α , jestliže $U = \min(U_x, U_y) \leq U_\alpha$ kde U_α je tabelovaná hodnota [134].

Statistickým testováním se má potvrdit nebo vyvrátit hypotéza o objektivitě měření. To znamená, že rozdíly měření jednotlivých hodnotitelů jsou nebo nejsou statisticky významné. Protože Wilcoxonův test je dvouvýběrový, jdou porovnávat pouze dva hodnotitelé mezi sebou. Testování bylo rozdělené do tří částí. Testování hodnotitele:

1) I. a III. 2) I. a II. 3) II. a III.

Testováno bylo každé prodejní místo zvlášť. Výsledky testování jednotlivých prodejců podle hodnotitelů jsou uvedeny v příloze č. 5.

Tabulka č. 12. Kritické hodnoty pro dvouvýběrový Wilcoxonův test

m/n	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	-											
2	-	-										
3	-	-	-									
4	-	-	-	0								
5	-	-	0	1	2							
6	-	-	1	2	3	5						
7	-	-	1	3	5	6	8					
8	-	0	2	4	6	8	10	13				
9	-	0	2	4	7	10	12	15	17			
10	-	0	3	5	8	11	14	17	20	23		
11	-	0	3	6	9	13	16	19	23	26	30	
12	-	1	4	7	11	14	18	22	26	29	33	37

Zdroj: Cvičení ze statistiky Prášilová, Svatošová 1999

Závěr statistického testování „Wilcoxonův dvouvýběrový test“

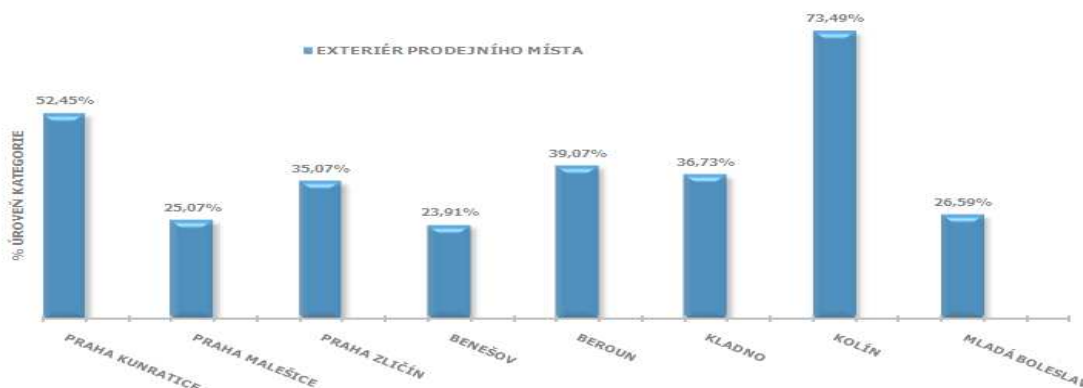
Závěrem statistického testování je, že ve všech testovaných případech přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními u všech hodnotitelů jsou statisticky nevýznamné. Z toho vyplývá, že proškolení hodnotitelů proběhlo na stejné úrovni a že hodnotitelé postupovali podle metodického manuálu, tím se prokázala kvalita proškolení hodnotitelů. Tímto se do jisté míry potvrdila objektivnost tohoto průzkumu a vyloučení subjektivních vlivů.

Obecné závěry statistického testování

Lze říci, že vybraný neparametrický dvouvýběrový Wilcoxonův test je vhodný pro testování výše uvedených dat hodnocení marketingového průzkumu metodou Mystery shopping. Tento test je schopen odhalit rozdíly v hodnocení jednotlivých hodnotitelů.

Výsledky hodnocení kvality služeb metodou Mystery shoppingu před implementací standardu

Graf. č. 12 : Úroveň kvality služeb kategorie Exteriér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

V první kategorii byl hodnocen vnější vzhled a okolí prodejního místa metodou Mystery shopping. Tato kategorie obsahovala osm kritérií, kterým byly přiřazeny váhy podle významnosti faktoru. Hodnoceny byly následující skutečnosti:

Tabulka č. 13. Kritéria kategorie Exteriér prodejního místa

NÁZEV KRITÉRIA
Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače
Upravenost okolních ploch
Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda
Identifikační prvky - loga, tabule se jménem
Vlajky s logem DEKTRADE
Parkoviště pro klienty - kapacita, označení, vhodnost
Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav
Propagační stříšky DEKTRADE

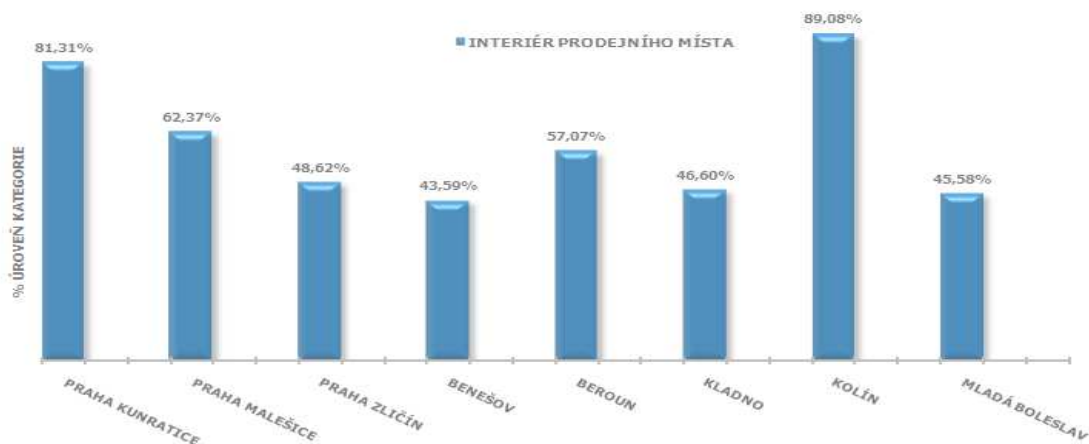
Zdroj: Zpracováno autorem

V hodnocení je prvním v pořadí prodejní místo DEKTRADE **Kolín**, které získalo **73,49%** $\pm 1,24\%$ úrovně navrženého standardu. Na druhém místě v pořadí se umístilo s **52,45%** $\pm 2,41\%$ prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice**, které dosáhlo více než prodejní místo DEKTRADE **Kladno** s výsledkem **36,73%** $\pm 1,84\%$. Další v pořadí s výsledkem **35,07%** $\pm 1,29\%$ je prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** a za ním s **39,07%** $\pm 1,82\%$ prodejní místo DEKTRADE **Beroun**. Dále bylo v pořadí následující prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** **26,59%** $\pm 1,34\%$, DEKTRADE **Praha Malešice** **25,07%** $\pm 1,81\%$. Na posledním místě se umístilo prodejní místo DEKTRADE **Benešov** s **23,91%** $\pm 1,37\%$, což je pouze 30% nejlepšího výsledku této kategorie. Průměrný výsledek hodnot v této kategorii dosáhl **39,05%** $\pm 1,64\%$. To představuje značný prostor pro možná zlepšení.

Souhrn: Okolí prodejního místa jsou faktory, které nemají zásadní vliv na nákupní rozhodnutí, ale zákazník jej vnímá včetně nepodstatných detailů. Jde zejména o některé parametry, které jsou dány alokací a stavební dispozicí, jejichž charakter lze jen ztěží ovlivnit. Zlepšení je možné ve zkvalitnění navigačních příjezdových poutačů, které jsou ve většině případů umístěny nevhodně a často i v nedostatečné vzdálenosti od prodejního místa, nebo nejsou umístěny vůbec. Dalším kritériem, které by se mohlo stát předmětem

zlepšení, je možnost parkování pro klienty. Parkovací místa vyhrazena pro zákazníky ve většině případech jsou parkovací místa kapacitně dostačující, ale ne vždy jsou volná, zejména proto, že na nich parkují jiné osoby a zaměstnanci prodejních míst. Zlepšení by přineslo vyčlenění několika parkovacích míst pro obsluhované zákazníky.

Graf č. 13: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

V druhé kategorii byl hodnocen interiér prodejního místa metodou Mystery shopping. Tato kategorie obsahovala osm kritérií, kterým byly přiřazeny váhy faktoru kritéria, jednalo se o tato kritéria:

Tabulka č. 14: Kritéria kategorie Interiér prodejního místa

NÁZEV KRITÉRIA
Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu
Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa
Označení částí prodejního místa a provedení značení
Kompletnost vystavovaných vzorků
Kompletnost informačních a propagačních materiálů
Odpadky v koších
Bezpečnostní značky a prvky
Umístění a provedení reklam prodáváných firem

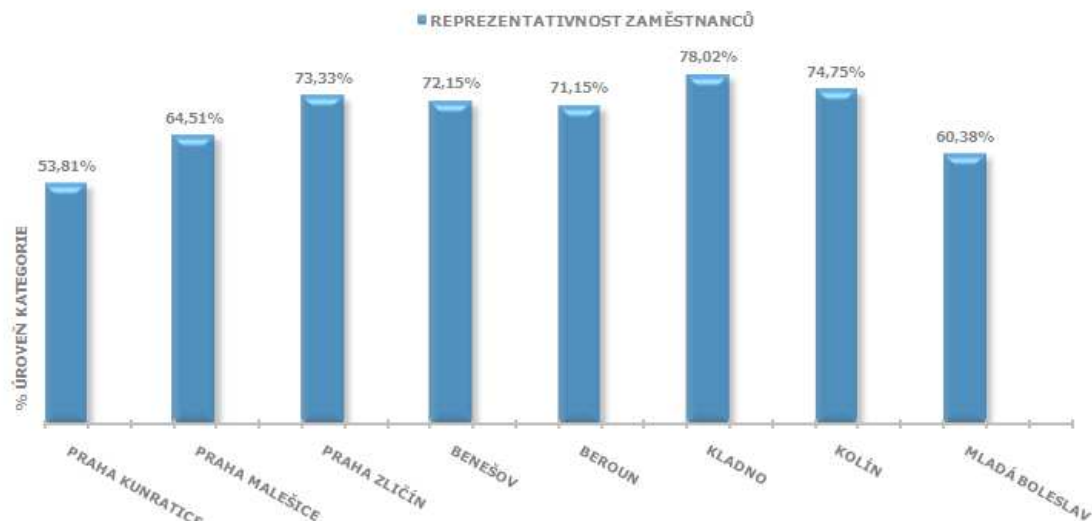
Zdroj: Zpracováno autorem

Nejlépe v ohodnocení uspělo prodejní místo DEKTRADE **Kolín** s **89,08%** $\pm 0,85\%$ úrovně navrženého standardu, na dalším místě se s **81,31%** $\pm 1,93\%$ umístilo prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice**. Na třetí pozici se s velkým odstupem umístilo prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** **62,37%** $\pm 2,27\%$. Další pořadí je více vyrovnané, DEKTRADE **Beroun** s **57,07%** $\pm 2,09\%$, DEKTRADE **Praha Zličín** s **48,62%** $\pm 1,93\%$, DEKTRADE **Kladno** s **46,60%** $\pm 1,81\%$, DEKTRADE **Mladá Boleslav** s **45,58%** $\pm 1,45\%$ a DEKTRADE **Benešov** s **43,59%** $\pm 1,64\%$. Průměrný výsledek této kategorie představuje hodnotu **59,28%** $\pm 1,75\%$ úrovně standardu.

Souhrn: Celkové hodnocení v této kategorii vypovídá o ne příliš uspokojivé úrovni interiérů v hodnocených prodejních místech. Možné zlepšení, provádění změn v interiéru jednotlivých prodejních míst, je do jisté míry limitováno vnitřní dispozicí prodejny. Největší prostor pro zlepšení je v oblasti organizace prodejní plochy, přehlednosti

vystavovaného zboží a v údržbě vnitřního vybavení prodejny. Značný prostor pro zlepšení je v oblasti bezpečnostních značek a prvků, které nejsou vždy umístěny tam, kde by měly být, přitom zákazník by měl vědět, kam může a kam nemá umožněný přístup, to definují bezpečnostní prvky a značky. Další zlepšení by mělo být provedeno v rámci označení částí prodejního místa, ne vždy je jasné, kde je jaká funkční část prodejního místa, kde je prodej zboží, kde jsou oblastní zástupci, kde je prostor výdeje. Prodejní místa by se všeobecně měla více zaměřit na propagační sdělení (reklamní plakáty, letáky, banery) firem, jejichž produkty prodávají, v současné době je správa těchto sdělení nesystematická.

Graf č. 14: Výsledky hodnocení kategorie Reprezentativnost zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno autorem

V třetí kategorii byla hodnocena reprezentativnost zaměstnanců prodejního místa metodou Mystery shopping. Tato kategorie obsahuje následující čtyři hodnotící kritéria, kterým byly přiřazeny odpovídající váhy:

Tabulka č. 15: Kritéria kategorie reprezentativnost zaměstnanců

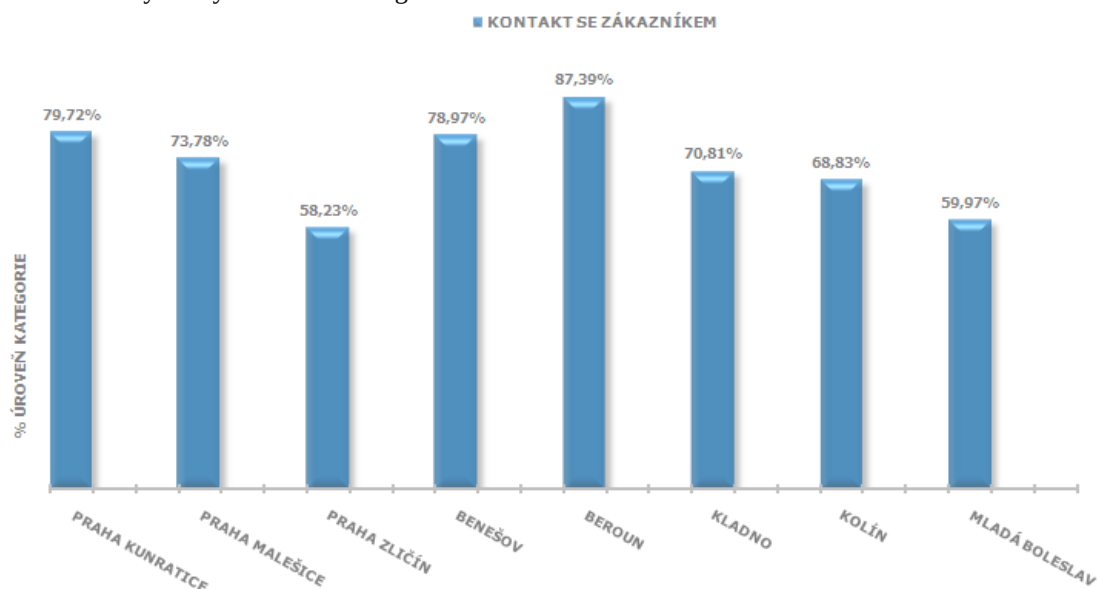
NÁZEV KRITÉRIA
Vhodnost a čistota oblečení
Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka
Identifikace zaměstnance
Komunikace mezi zaměstnanci

Zdroj: Zpracováno autorem

V této kategorii bylo nejlépe hodnoceno prodejní místo a zaměstnanci prodejního místa DEKTRADE **Kladno** s **78,02%** $\pm 4,69\%$, na dalším místě v hodnocení se umístilo prodejní místo DEKTRADE **Kolín** s **74,75%** $\pm 0,93\%$, DEKTRADE **Praha Zličín** s **73,33%** $\pm 6,44\%$. Na zbývajících místech je pořadí prodejních míst následující: DEKTRADE **Benešov** s **72,15%** $\pm 0,84\%$, DEKTRADE **Beroun** s **71,15%** $\pm 1,64\%$, DEKTRADE **Praha Malešice** s **64,51%** $\pm 2,57\%$, DEKTRADE **Mladá Boleslav** s **60,38%** $\pm 3,01\%$ a na posledním místě skončilo v této kategorii prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** s **53,81%** $\pm 4,33\%$. Průměrný výsledek hodnocení této kategorie je **68,51%** $\pm 3,05\%$.

Souhrn: V hodnocení této kategorie byla nejčastějším nedostatkem chybějící identifikace prodejce viditelnou vizitkou na prodejním pultě s uvedením jména a funkce prodejce. Ostatní kritéria byla v rámci této kategorie v pořádku, bylo by však vhodné zaměřit se více na využívání oblečení kolekce DEKTRADE. Celkové výsledky hodnocení prodejních míst této kategorie jsou dobré.

Graf č. 15: Výsledky hodnocení kategorie Kontakt se zákazníkem



Zdroj: Zpracováno autorem

Ve čtvrté kategorii byla hodnocena úroveň kontaktu se zákazníkem metodou Mystery shopping. Tato kategorie obsahovala pět kritérií, kterým byly přiřazeny váhy faktorů kritéria, jednalo se o tato kritéria:

Tabulka č. 16: Kritéria kategorie kontakt se zákazníkem

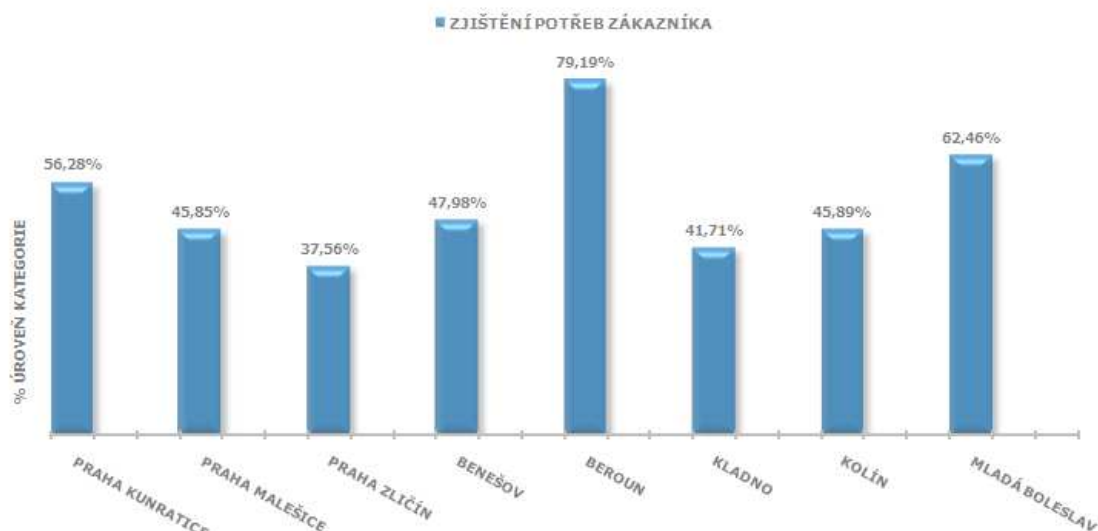
NÁZEV KRITÉRIA
Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem
Pozdrav od všech zaměstnanců
Verbální komunikace - pozdrav, oslovení
Neverbální komunikace
Rychlost prodeje

Zdroj: Zpracováno autorem

V této kategorii bylo nejlépe hodnoceno prodejní místo DEKTRADE **Beroun**, které dosáhlo v hodnocení **87,39%** $\pm 2,57\%$, na dalších místech hodnocení se umístilo prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** s **79,72%** $\pm 2,64\%$, na dalších místech byla prodejní místa DEKTRADE **Benešov** s **78,97%** $\pm 2,97\%$, DEKTRADE **Praha Malešice** s **73,78%** $\pm 2,40\%$, DEKTRADE **Kladno** s **70,81%** $\pm 5,20\%$, DEKTRADE **Kolín** s **68,83%** $\pm 3,90\%$, DEKTRADE **Mladá Boleslav** s **59,97%** $\pm 5,30\%$ a na posledním místě prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** s **58,23%** $\pm 5,72\%$. Průměrný výsledek této kategorie dosáhl **72,21%** $\pm 3,84\%$ úrovně standardu.

Souhrn: V hodnocení této kategorie je nutno především ocenit dobrou neverbální komunikaci všech prodejců. Největší pozornost by měla být zaměřena především na pozdrav od zaměstnanců směrem k zákazníkovi, většinou dochází k pozdravení pouze od osoby prodejce a v některých případech ani to. Pozdrav je základním projevem zájmu o zákazníka, proto by měl být zákazník pozdraven od jakéhokoliv zaměstnance, s kterým se na prodejním místě potká. Druhá oblast, která by měla být zlepšena, je verbální projev prodejního personálu.

Graf č. 16: Výsledky hodnocení kategorie Zjištění potřeb zákazníka



Zdroj: Zpracováno autorem

V páté kategorii byla metodou Mystery shopping hodocena schopnost prodejního personálu zjišťovat potřeby klienta a s tím související informace. V této kategorii byla hodnocena dvě kritéria:

Tabulka č. 17 Kritéria kategorie Zjištění potřeb zákazníka

NÁZEV KRITÉRIA
Pokládání otevřených otázek
Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek

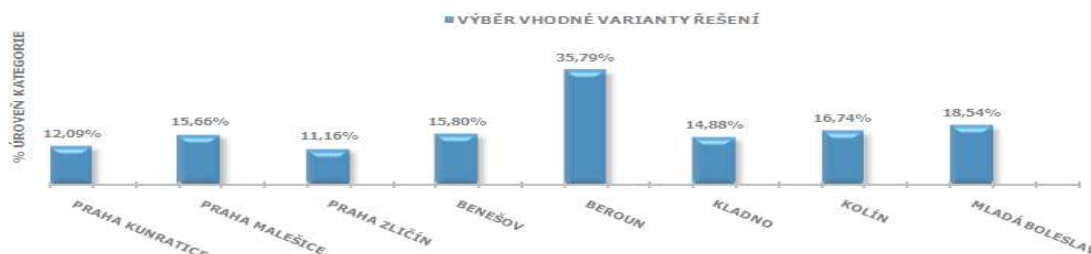
Zdroj: Zpracováno autorem

V této kategorii jsou výsledky následující. Nejvíce procent získalo prodejní místo DEKTRADE **Beroun**, a to **79,19%** $\pm 13,33\%$, dále bylo pořadí následující: DEKTRADE **Mladá Boleslav** s **62,46%** $\pm 19,98\%$, DEKTRADE **Praha Kunratice** s **56,28%** $\pm 10,05\%$, DEKTRADE **Benešov** s **47,98%** $\pm 6,67\%$, na dalším místě DEKTRADE **Praha Malešice** s **45,85%** $\pm 13,33\%$ a DEKTRADE **Kolín** s **45,89%** $\pm 6,67\%$, DEKTRADE **Kladno** s **41,71%** $\pm 10,02\%$ a nakonec prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** s **37,56%** $\pm 6,70\%$. Průměrný výsledek této kategorie dosáhl **52,11%** $\pm 10,84\%$ úrovně standardu.

Souhrn: Při hodnocení této kategorie se začaly projevovat značné nedostatky. Ve svém vystupování jsou prodejci až na výjimky pasivní, což se projevuje v hodnocení této a následujících kategorií. Kladení otevřených otázek pro zjišťování potřeb klienta a zjišťování informací potřebných pro správnou volbu nabídky byly velkou vzácností. Pozornost a trpělivost prodejců je také prvek, který by si zasloužil více pozornosti. Není

příjemné, když klient hovoří a prodejce si přitom zapisuje nějaké své poznámky. Také diplomatické ověřování potřeb klienta je nelehkou součástí obchodního jednání, které je také u většiny prodejců opomíjeno. V této kategorii je značný prostor pro zlepšování úrovně ve všech kritériích. Celkově je úroveň hodnocení v této kategorii průměrná.

Graf č. 17: Výsledky hodnocení kategorie Výběr vhodné varianty řešení



Zdroj: Zpracováno autorem

V šesté kategorii byla metodou Mystery shopping hodnocena schopnost prodejce vybrat vhodnou variantu řešení odpovídající požadavku zákazníka. Tato kategorie obsahovala pět hodnotících kritérií:

Tabulka č. 18: Kritéria kategorie Výběru vhodné varianty řešení

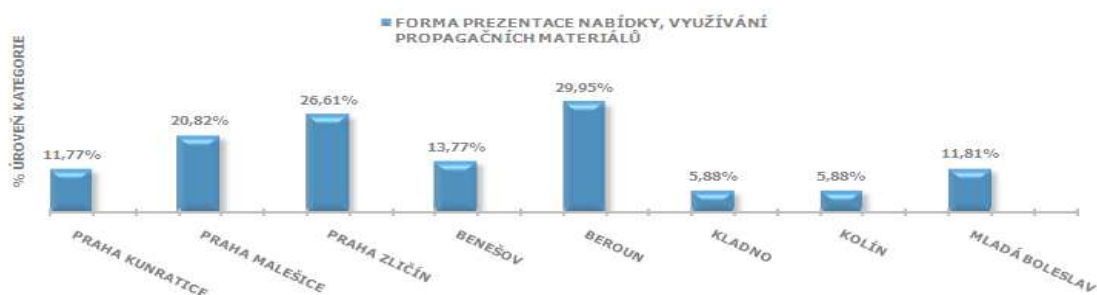
NÁZEV KRITÉRIA
Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeb zákazníka
Souhrn užítu nabídky podle potřeb zákazníka
Způsob komparace produktů DEK s konkurencí
Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav
Schopnost argumentace a rozhodnost

Zdroj: Zpracováno autorem

Výsledky hodnocení v této kategorii jsou následující. Nejvíce procent v hodnocení získalo prodejní místo DEKTRADE **Beroun**, dosáhlo **35,79%** $\pm 5,12\%$, dále bylo pořadí následující, DEKTRADE **Mladá Boleslav** s **18,54%** $\pm 2,37\%$, DEKTRADE **Kolín** s **16,74%** $\pm 1,19\%$, DEKTRADE **Benešov** s **15,80%** $\pm 3,27\%$, DEKTRADE **Praha Malešice** s **15,66%** $\pm 0,85\%$, DEKTRADE **Kladno** s **14,88%** $\pm 1,78\%$, DEKTRADE **Praha Kunratice** s **12,09%** $\pm 1,49\%$, a nakonec prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** s **11,16%** $\pm 1,19\%$. Průměrný výsledek v této kategorii dosáhl **17,58%** $\pm 2,16\%$ úrovně standardu.

Souhrn: V hodnocení této kategorie, stejně jako v předchozí platí, že prodejci se až na výjimky projevovali převážně pasivně. Téměř ve všech případech byl pasivní přístup k formulaci užítu koupě z hlediska potřeb klienta. Prodejci jsou schopni argumentovat, ale chybí jim až na výjimky větší rozhodnost při výběru vhodné varianty řešení. Využívání vystaveného zboží je základním podpurným prvkem všech obchodních jednání, ale ne všichni tohoto prvku využívají. Tato kategorie, stejně jako předchozí, byla hodnocena spíše průměrně. I zde je možné se zaměřit na zlepšení úrovně ve všech hodnocených kritériích.

Graf č. 18: Výsledky hodnocení kategorie Forma prezentace nabídky, využívání propagačních materiálů



Zdroj: Zpracováno autorem

V sedmé kategorii byla metodou Mystery shopping hodnocena schopnost zaměstnanců využívat propagačních materiálů a vybrat zákazníkovi vhodnou variantu řešení. Tato kategorie obsahovala tři kritéria:

Tabulka č. 19: Kritéria kategorie Forma prezentace nabídky, využívání propagačních materiálů

NÁZEV KRITÉRIA
Práce s technickými daty produktů
Schopnost efektivního použití propag. materiálů
Informace o cenových úrovních a možnostech slev

Zdroj: Zpracováno autorem

Pořadí v této kategorii dopadlo následovně: Nejvíce procent při hodnocení získalo prodejní místo DEKTRADE **Beroun** s **29,95%** $\pm 11,50\%$, DEKTRADE **Praha Zličín** s **26,61%** $\pm 20,96\%$, na další pozici se umístilo prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** s **20,82%** $\pm 13,67\%$, DEKTRADE **Benešov** s **13,77%** $\pm 7,34\%$, DEKTRADE **Mladá Boleslav** s **11,81%** $\pm 10,48\%$, DEKTRADE **Praha Kunratice** s **11,77%** $\pm 3,40\%$, dále byla shodně hodnocena prodejní místa DEKTRADE **Kladno** s **5,88%** $\pm 8,89\%$, DEKTRADE **Kolín** **5,88%** $\pm 8,89\%$. Průměrný výsledek této kategorie dosáhl hodnoty **15,81%** $\pm 10,64\%$ úrovně standardu.

Souhrn: Tato kategorie je klíčová v obchodním jednání stran prodejců, zejména proto, že v této kategorii byla hodnocena práce s technickými daty produktu a byla hodnocena práce s propagačními materiály a ceníky. Informace o cenových úrovních je důležitá a musí být zaměřena na konkrétní nabídku s uvedením relací mezi cenou, kvalitou a užitným standardem. Z cenových kalkulací si klient vyvodí představu o výši slevy nebo o navýšení přidané hodnoty produktu. Prostor pro zlepšení úrovně v tomto kritériu je značný, protože na straně prodejců převažuje opět ve většině případů pasivita a omezují se pouze na zodpovězení případných dotazů. Až na výjimky chybí výběr vhodné varianty s vyslovením konečné ceny. Toto je velice důležitým psychologickým prvkem při prodeji jakéhokoliv produktu a může mít podstatný vliv na nákupní rozhodnutí v daný okamžik.

Graf č. 19: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

V osmé a poslední kategorii byla metodou Mystery shoppingu hodnocena úroveň závěrečného jednání se zákazníkem. Tato kategorie obsahovala dvě kritéria:

Tabulka č. 20: Kritéria kategorie Závěr jednání se zákazníkem

NÁZEV KRITÉRIA
Práce s technickými daty produktů
Schopnost efektivního použití propag. materiálů

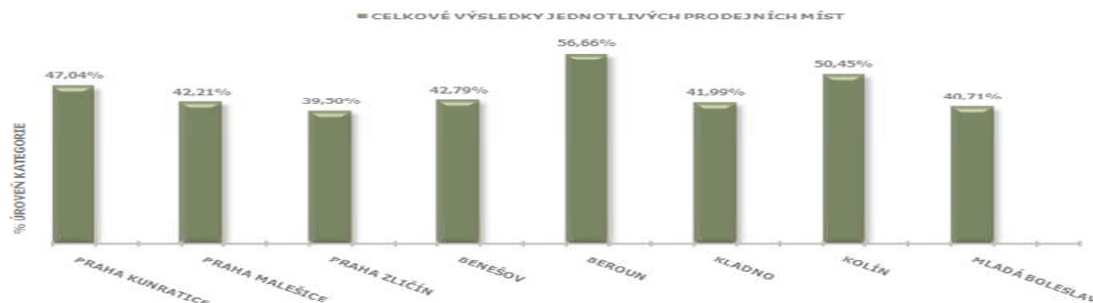
Zdroj: Zpracováno autorem

Výsledky v této kategorii jsou následující: Hodnocení **42,02%** $\pm 26,67\%$ získalo prodejní místo DEKTRADE **Beroun**, na dalším místě se umístila stejně prodejní místa DEKTRADE **Benešov** a DEKTRADE **Kladno** s **39,11%** $\pm 10,34\%$, na dalším v pořadí s **32,59%** $\pm 8,69\%$ se umístilo prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav**, dále DEKTRADE **Kolín** s **30,42%** $\pm 10,43\%$, DEKTRADE **Praha Kunratice** s **21,73%** $\pm 10,43\%$, DEKTRADE **Praha Zličín** s **17,74%** $\pm 6,67\%$, DEKTRADE **Praha Malešice** s **17,38%** $\pm 3,48\%$. Průměrný výsledek této kategorie dosáhl hodnoty **30,01%** $\pm 10,90\%$ úrovně standardu.

Souhrn: Tato kategorie je klíčovým prvkem úspěchu v obchodním jednání. Nabízí možnosti pokračování obchodního jednání se zákazníkem a rámec dalšího postupu. Zde je nutno zmínit, že většina obchodních jednání nevyústila ze strany prodejního personálu k návrhu dalšího postupu obchodního procesu. Chybělo sdělení, dokdy je předložená nabídka platná (pokud byla předložena). Tento prvek může nepochybně ovlivnit rozhodování zákazníka. Vyžádání kontaktu na zákazníka a předání vizitky prodejce zákazníkovi mělo také velké mezery. Při hodnocení kritéria vyžádání kontaktu na klienta bylo dosaženo nepříznivého výsledku. Pouze dva ze sedmi prodejců si vyžádali od klienta kontakt. Tento prvek je významnou součástí obchodního jednání, a proto by měl být zahrnut ve všech obchodních jednáních. Na základě výsledků hodnocení v této kategorii je možné provést některá okamžitá nápravná opatření ke zlepšení úrovně prodeje. Většina obchodních jednání nevedla k uzavření obchodního případu a zanechala u hodnotitelů dojem lhostejnosti.

Celkové hodnocení prodejních míst ve vybraném regionu metodou Mystery shopping před implementací standardu

Graf č. 20: Výsledky hodnocení prodejních míst metodou Mystery shopping před implementací standardu



Zdroj: Zpracováno autorem

Celkové výsledky hodnocení prodejních míst je založeno na výpočtu hodnoty jako výsledku součinu hodnocení jednotlivých kategorií se stanovenými vahami, které byly jednotlivým kategoriím přiřazeny. Hodnocení zahrnuje následující kategorie:

Tabulka č. 21: Kategoriální oblasti hodnocení metodou Mystery shopping

NÁZEV KATEGORIE
OKOLÍ PRODEJNÍHO MÍSTA
INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA
OSOBA PRODEJNÍHO PERSONÁLU
KONTAKT S KLIENTEM
ZJIŠTĚNÍ POTŘEB KLIENTA
NÁVRH VHODNÉHO ŘEŠENÍ
PREZENTACE NABÍDKY
UKONČENÍ JEDNÁNÍ

Zdroj: Zpracováno autorem

Pořadí v celkovém hodnocení bylo následující: Nejlépe v hodnocení prodejních míst metodou Mystery shoppingu u prodejců společnosti DEKTRADE a.s. ve Středočeském a Pražském kraji uspělo prodejní místo DEKTRADE **Beroun**, které dosáhlo v celkovém hodnocení **56,66%** $\pm 7,63\%$ z požadované úrovně připravenosti prodejního místa. Na dalším místě s **50,45%** $\pm 4,19\%$ úrovní připravenosti prodejního místa se umístil DEKTRADE **Kolín**. Další v pořadí se umístilo prodejní místo DEKTRADE **Kunratice** s **47,04%** $\pm 4,48\%$, dále DEKTRADE **Benešov** s **42,79%** $\pm 4,22\%$, DEKTRADE **Praha Malešice** s **42,21%** $\pm 5,36\%$, DEKTRADE **Kladno** s **41,99%** $\pm 5,60\%$, DEKTRADE **Mladá Boleslav** s **40,71%** $\pm 6,87\%$, DEKTRADE **Praha Zličín** s **39,50%** $\pm 6,61\%$.

Průměrný výsledek šetření Mystery shoppingu prodejních míst společnosti DEKTRADE a.s. ve Středočeském a Pražském kraji dosáhl hodnoty **45,17%** s odchylkou $\pm 5,62\%$ připravenosti prodejních míst.

5.2 Doporučení pro implementaci standardu kvality služeb prodejní sítě

V následujícím dalším postupovém kroku disertační práce probíhala implementace vytvořeného standardu kvality prodejní sítě s ohledem na výsledky hodnocení úrovně kvality služeb v prodejní síti společnosti DEKTRADE. V tomto kroku byl prodejní personál osmi sledovaných prodejních míst formou školení seznámen s vytvořeným standardem kvality. Školení probíhala na prodejních místech v průběhu měsíce února 2008. Zaměstnanci prodejních míst byli proškoleni na jednotlivá kritéria standardu se zvýšeným důrazem významnosti jednotlivých kritériálních oblastí standardu z pohledu zákazníka. Dále na problémová místa při prodeji, která byla v rámci hodnocení metodou Mystery shopping identifikována. Zejména se jedná o tyto oblasti:

- 1) **Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače** – Značné nedostatky byly zjištěny v oblasti příjezdové navigace, umístěných směrovek a poutačů podél hlavních silnic. Bez mapy a znalosti místa jsou prodejny jen těžko k nalezení. Školení řešilo provedení a umístění navigačních příjezdových tabulí v dostatečné hustotě a vzdálenosti od prodejního místa. Bylo navrženo sestavit mapu bezprostředního okolí každého prodejního místa a vytipovat vhodné pozice pro umístění tabulí podél příjezdových komunikací. Doporučenou vzdálenost umístění tabulí od prodejního místa lze jen těžko jednotně stanovit s ohledem na značně specifické podmínky jednotlivých prodejních míst.
- 2) **Identifikační prvky – loga, table se jménem DEKTRADE, Vlajky s logem, Vnější vzhled prodejny** - Nedostatky byly zjištěny i v rámci vnějšího vzhledu prodejny a identifikačních prvků společnosti DEKTRADE a.s., dále také vlajky s logem společnosti, které ve většině případů chyběly. Dále bylo vhodné upozornit na údržbu vnějšího vzhledu prodejny. V rámci školení byly názorně vizualizovány nedostatky, které se nejčastěji vyskytují, a ideální stav prvků.
- 3) **Interiér prodejního místa** - V rámci této oblasti prodejního místa bylo školení více zaměřeno na čistotu prodejního místa, umístění bezpečnostních značek a prvků tak, aby byla eliminována možnost úrazu. Zde je vhodné, aby byla do školení zařazena i problematika bezpečnosti práce a témata, která s ní souvisí. I zde byla použita vizualizace ideálního stavu x nepříjemného stavu.
- 4) **Identifikace zaměstnance** - Dalším pochybením, které se často projevovalo, je absence identifikace zaměstnance prodejny na prodejním pultu. Tato náležitost byla také probírána na školení.
- 5) **Komunikace se zákazníkem** - Další oblastí, která byla zdůrazněna na školení zaměstnanců prodejního místa, byla jejich aktivní komunikace se zákazníkem. Zvládnutí základů verbální komunikace, pokládání otevřených otázek, schopnosti ověřovat potřeby klienta, formulovat nejvhodnější nabídku podle již zjištěných potřeb klienta bylo základními prvky přípravy prodejců. Z provedeného hodnocení prodejců vyplývá, že prodejci zřejmě předpokládají u zákazníka dostatečnou znalost produktu, o který se zajímá. Proto jsou nejspíše prodejci v tomto ohledu pasivní a málo kreativní. Pozornost by se měla zaměřit především na pozdrav od zaměstnanců směrem k zákazníkovi, většinou dochází k pozdravení pouze od osoby prodejce a v některých případech ani to.

- 6) **Závěr jednání se zákazníkem** - Dalším doporučením ke zlepšení, které bylo zapracováno do školení, je orientace prodejců na formulaci závěrů jednání s klientem. Ve většině hodnocených případů se prokazuje nedostatečné navázání takového kontaktu, který by vedl k uzavření obchodního jednání s příslibem pokračování tohoto jednání. Absence vyjednávacích praktik, schopnost závěrečného shrnutí nabídky, stanovení doby její platnosti, to jsou faktory ovlivňující rozhodování některých zákazníků.

Pro implementaci standardu do prodejního procesu byl po konzultaci s vedením společnosti přidělen časový fond **12 měsíců**. V tomto období mělo dojít k plné implementaci vytvořeného standardu na osmi sledovaných prodejních místech. Dále byli zaměstnanci prodejních míst informováni o skutečnosti hodnocení standardu prodejní sítě metodou Mystery shopping s předpokladem zvýšeného úsilí prodejního personálu při dodržování standardu.

5.3 Analýza stavu kvality prodejních služeb po implementaci standardu

Předcházející průzkumy (jak už bylo provedeno), sloužily k analýze současného stavu prodejní sítě společnosti DEKTRADE na osmi vybraných prodejních místech. V rámci analýzy současného stavu byl identifikován prodejní proces probíhající na prodejních místech, na základě pozorování a předvýzkumu v podobě řízeného rozhovoru byl vytvořený standard prodejní sítě. Byla provedena analýza souhlasu a významu kritérií standardu ze strany zákazníků a zaměstnanců prodejních míst pomocí dotazníkového šetření. Bylo provedeno hodnocení kritérií standardu pomocí metody Mystery shopping.

Cílem následujícího postupového kroku disertační práce je identifikace stavu kvality služeb prodejní sítě po implementaci standardu. V tomto kroku je znovu provedeno dotazníkové šetření **míry souhlasu** a **míry významu** kritérií standardu, a to u **zaměstnanců** osmi sledovaných prodejních míst. **Zákaznické** dotazování znovu realizováno nebude s předpokladem, že zákaznické vnímání se v tak krátkém čase nemění a je v tuto chvíli referenční pro zhodnocení naplnění zákaznického pohledu ze strany implementace standardu. Výsledky zaměstnaneckého dotazování po implementaci standardu budou porovnány s dotazováním před implementací standardu. Dále bude znovu provedeno hodnocení kritérií standardu metodou Mystery shopping za stejných podmínek jako před implementací standardu.

5.3.1 Vnímání standardu kvality služeb zaměstnanci po implementaci standardu

V tomto postupovém kroku disertační práce bylo nutné zjistit, o kolik se změnila **míra souhlasu** a **míra významu** s formulací kritérií u zaměstnanců prodejních míst po implementaci standardu. Dále bylo nutné zjistit, o kolik se zaměstnanecký pohled přiblížil zákaznickému pohledu.

Srovnáním výsledků zákaznického dotazování před implementací standardu a zaměstnaneckého dotazování po implementaci standardu lze změřit, o kolik se přiblížilo vnímání zaměstnanců společnosti k zákaznickému vnímání kritérií standardu.

Za tím účelem byl proveden deskriptivní průzkum v podobě dotazování. Dotazování probíhalo na osmi vybraných prodejních místech shodně jako před implementací standardu. Tato prodejní místa byla vybrána z důvodu srovnatelnosti zejména vzhledem k tomu, že v těchto prodejních místech byl implementován standard kvality prodejních služeb.

Východiskem tohoto výzkumu byl průzkum realizovaný před implementací standardu, ve kterém se zjišťoval názor zaměstnanců na míru souhlasu a významnost jednotlivých kritérií standardu před jeho implementací. V tomto průzkumu byl použit stejný dotazník, který obsahoval 37 kritérií navrženého standardu se slovním popisem. Dotazník č. 3 (příloha č.2).

Zaměstnanci prodejního místa se vyjadřovali k uvedenému textu standardu a zaznamenávali dvě skutečnosti, míru souhlasu s formulací jednotlivých kritérií a významnost kritéria pro jejich nákupní proces. Dotazníky se skládaly ze tří typů otázek:

Otázky typu 1

U prvního typu otázek v dotazníku respondent vyjadřoval svůj osobní souhlas či nesouhlas s výroky v dotazníku ve vztahu ke kvalitě služeb. Pro tyto účely byl použit **sématický diferenciál**, kdy respondent označil symbolem **(X)** písmena odpovídající jeho názoru, tím vyjádřil svou odpověď.

VS = vysoká míra souhlasu
SS = střední míra souhlasu
NN = nemám názor
SN = střední míra nesouhlasu
VN = vysoká míra nesouhlasu

Otázky typu 2

U druhého typu otázek v dotazníku respondent vyjádřil, jak si myslí, že je pro něj důležitý každý z následujících výroků ve vztahu k poskytování služeb. Respondenti vyjadřovali míru vnímání významu výroku kritérií pro zákazníka v rámci nákupního procesu. Pro tyto účely byla použita známkovací škála 1-5. Respondent označil symbolem (X), které odpovídalo jeho názoru, tím vyjádřil svou odpověď.

- 1 = velmi významné
- 2 = významné
- 3 = neutrální význam
- 4 = nevýznamné
- 5 = velmi nevýznamné

Otázky typu 3

U třetího typu otázek respondent označil symbolem (X) možnosti, které nejvíce charakterizovaly jeho osobu.

Jednalo se o filtrační otázky, kde byly sledovány, v případě druhého kola průzkumu, pohlaví, věk, pracovní pozice.

Respondenti pro druhé kolo průzkumu tvořili zaměstnanci prodejních míst, velikost zaměstnaneckého vzorku respondentů byl stanoven shodně jako u prvního kola na **48** dotazovaných. Pročet tohoto vzorku byl také stanoven na základě cílení počtu respondentů na jednotlivých prodejních místech, také z důvodu vyváženosti a rovnoměrnosti respondentů jednotlivých prodejních míst. Dotazování v rámci zaměstnaneckého průzkumu probíhalo na shodných prodejních jednotkách Dektrade, Praha – Zličín, Praha - Malešice, Praha - Kunratice, Benešov, Kladno, Beroun, Kolín, Mladá Boleslav.

Charakteristiky respondenta zaměstnaneckého průzkumu splňoval následující charakteristiky: žena nebo muž, věk nerozhoduje, pracovní pozice - prodejce na přepážce, / skladník, / obchodní zástupce.

Druhé kolo zaměstnaneckého průzkumu probíhalo v únoru 2009 na prodejních místech, na kterých bylo sebráno **48** zaměstnaneckých dotazníků po implementaci standardu kvality prodejních služeb.

K vyhodnocení této fáze výzkumu byly použity tabulky, do kterých byla přepsána data z dotazníků. Pro grafickou interpretaci byla data z dotazníku převedena do měřitelných jednotek, tím byla provedena kvantifikace míry souhlasu s kritérii standardu a významu kritérií shodně jako v prvním kole průzkumu.

Při interpretaci výsledků souhlasu s kritérii standardu byla použita následující přepočtová interpretace:

vysoká míra souhlasu	VS = 5 bodů
střední míra souhlasu	SS = 4 body
nemám názor	NN = 3 body
střední míra nesouhlasu	SN = 2 body
vysoká míra nesouhlasu	VN = 1 bod

Při vyhodnocení výsledků významu kritéria standardu byla použita škála hodnot s převrácenou orientací:

velmi významné	1 = 5 bodů
významné	2 = 4 body
neutrální význam	3 = 3 body
nevýznamné	4 = 2 body
velmi nevýznamné	5 = 1 bod

Výsledky vnímání standardu kvality prodejních služeb po implementaci standardu

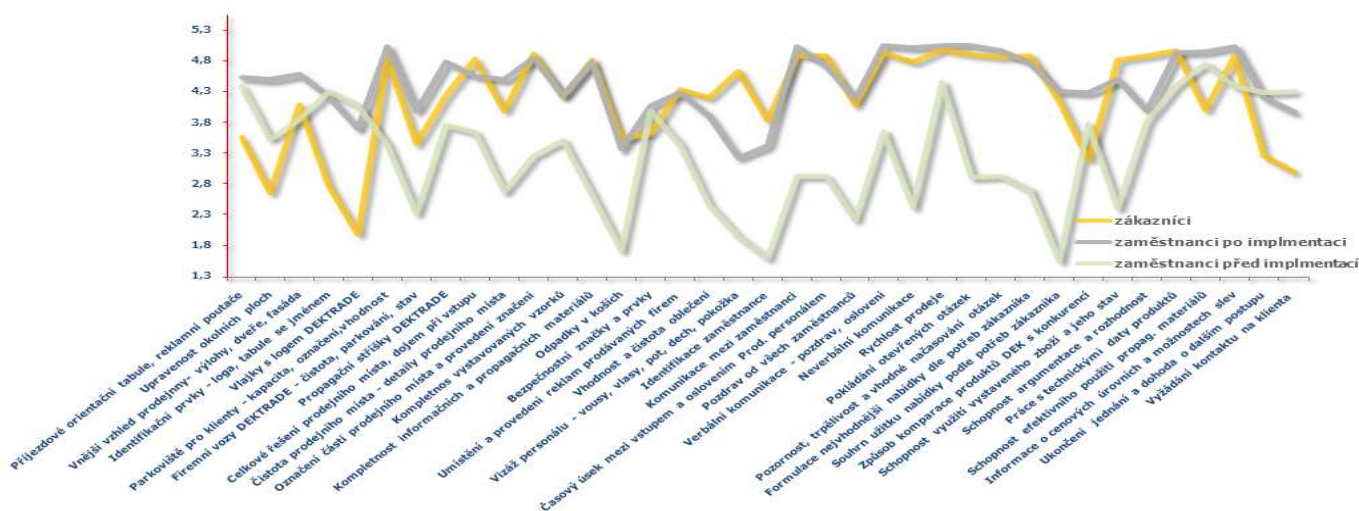
Jednotlivá kritéria byla v rámci vyhodnocení interpretována průměrnou hodnotou vypočtenou ze získaných dat ze 48 odpovědí respondentů. Hodnoty průzkumu před implementací standardu i po implementaci standardu jsou znázorněny v grafu č. 21 a grafu č. 22, které jsou následně komentovány.

Graf. č. 21: Výsledky průzkumu míry souhlasu zákazníků a zaměstnanců po implementaci standardu



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf. č. 22: Výsledky průzkumu míry významu zákazníků a zaměstnanců po implementaci standardu



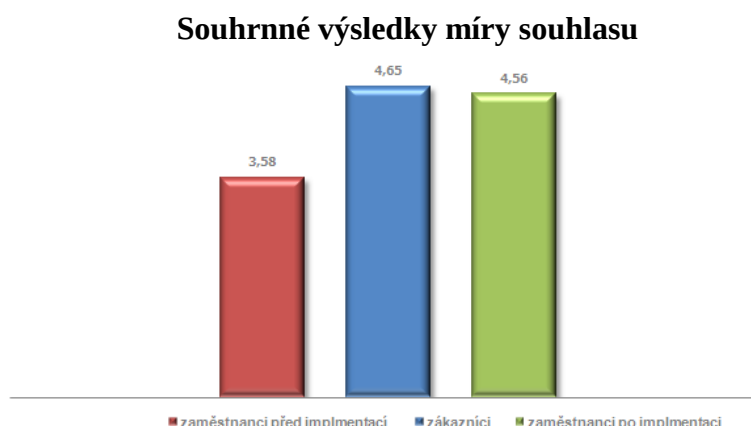
Zdroj: Zpracováno autorem

Z grafu č. 21 a č. 22 je na první pohled patrné přiblížení vnímání kritérií standardu u zaměstnanecké skupiny respondentů, a to z pohledu **souhlasu** i **významu**. Tím došlo ke zmenšení zákaznických mezer u jednotlivých kritérií standardu. V následujícím textu jsou obě kola průzkumu před i po implementaci standardu porovnávána a komentována z pohledu souhrnných výsledků.

Komparace souhrnných výsledků dotazníkového průzkumu

Souhrnný výsledek **míry souhlasu** a **míry významu** zákaznického, zaměstnaneckého dotazování je vyjádřen průměrnou hodnotou obou skupin respondentů, graf č. 23 a č. 24.

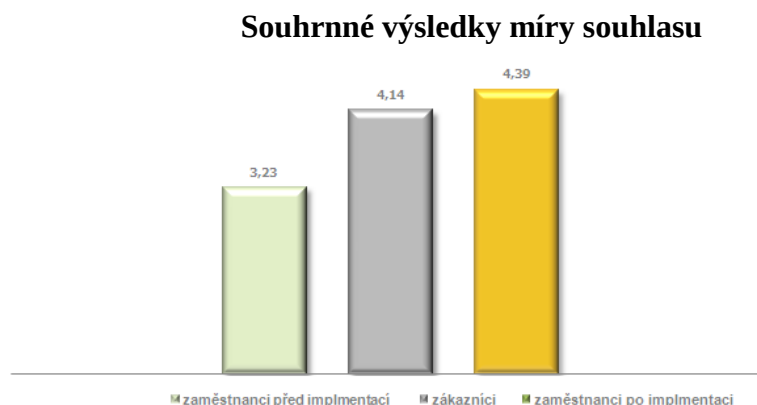
Graf č. 23: Průměrné výsledky míry souhlasu



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla souhrnná hodnota **míry souhlasu** vyjádřena **4,65 body**, tento výsledek lze interpretovat jako velice uspokojivý výsledek. U zaměstnanecké skupiny respondentů byla souhrnná hodnota míry souhlasu s kritérii prvního kola dotazování vyjádřena **3,58 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu prvního kola dotazování lze vyjádřit souhrnnou velikost zákaznické mezery, tedy rozdíl mezi vnímáním zákazníkem a zaměstnanci prodejních míst. Tato mezera činí **1,07 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,75%**. V druhém kole zaměstnaneckého dotazování byla souhrnná hodnota **míry souhlasu** vyjádřena **4,56 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,98 bodu**. Velikost zákaznické mezery lze vyjádřit **0,09 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,25%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků na formulaci kritérií standardu. Rozdíl zákaznické mezery na úrovni **2,25%** lze považovat za přijatelný stav.

Graf č. 24: Průměrné výsledky míry významu



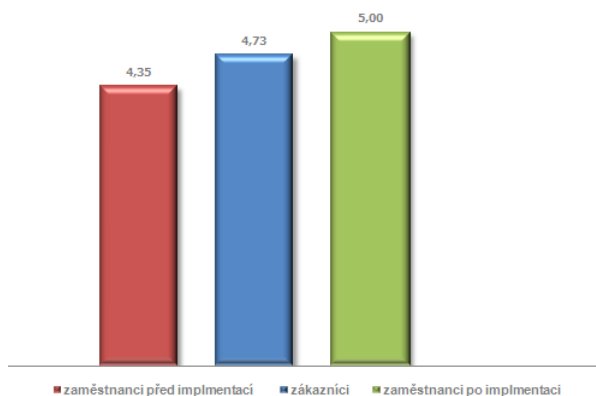
Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla souhrnná hodnota **míry významu** vyjádřena **4,14 body**, tento výsledek lze interpretovat jako velice uspokojivý výsledek. U zaměstnanecké skupiny respondentů byla souhrnná hodnota míry významu kritérii prvního kola dotazování vyjádřena **3,23 body**. Ze zjištěných hodnot míry významu prvního kola dotazování lze vyjádřit souhrnnou velikost zákaznické mezery, tedy rozdíl mezi vnímáním zákazníkem a zaměstnanci prodejních míst. Tato mezera činí **0,91 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **22,75%**. V druhém kole zaměstnaneckého dotazování byl souhrnná hodnota míry významu vyjádřena **4,39 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,16 bodu**. Velikost zákaznické mezery lze vyjádřit **-0,25 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **6,25%**. Míra souhrnného významu kritérii standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,25 bodu** (6,25%) než míra významu zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků ve významu kritérii standardu pro nákupní proces. To lze hodnotit jako požadovaný stav.

Komparace podrobných výsledků dotazníkového průzkumu

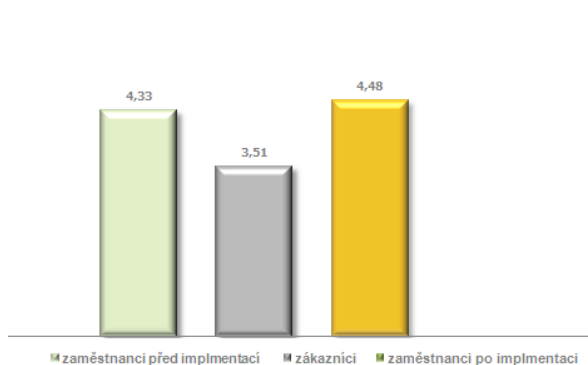
Kritérium 1. Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače

Graf č. 25: Výsledky míry souhlasu kritéria 1



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 26: Výsledky míry významu kritéria 1



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,73 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,35 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,38 bodu**, což lze v procentickém vyjádření interpretovat jako **9,5%**.

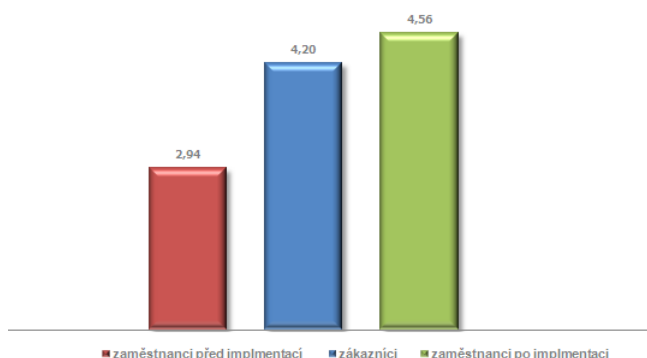
Po implementaci standardu bylo v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřeno **5,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,52 bodu**. Velikost zákaznické mezery lze vyjádřit **-0,27 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **6,72%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,27 bodu** (6,25%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků ve významu kritérií standardu pro nákupní proces. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 25.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,51 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,33 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **-0,83 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **20,65%**. Tomuto kritériu zaměstnanci přikládají větší význam než zákazníci.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,48 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,15 bodu**. Velikost zákaznické mezery lze vyjádřit **-0,97 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **24,29%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,97 bodu** (24,29%) než míra významu u zákazníků. To lze hodnotit jako přijatelný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 26.

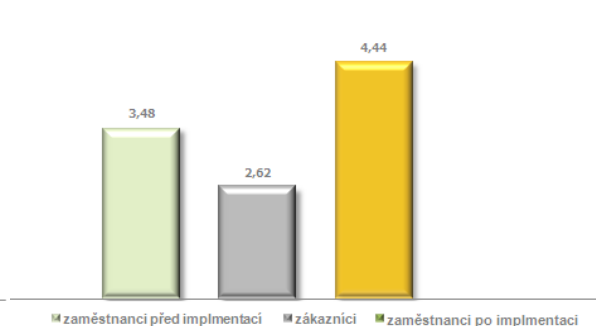
Kritérium 2. Upravenost okolních ploch

Graf č. 27: Výsledky míry souhlasu kritéria 2



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 28: Výsledky míry významu kritéria 2



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,20 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **2,94 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,26 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **31,5%**.

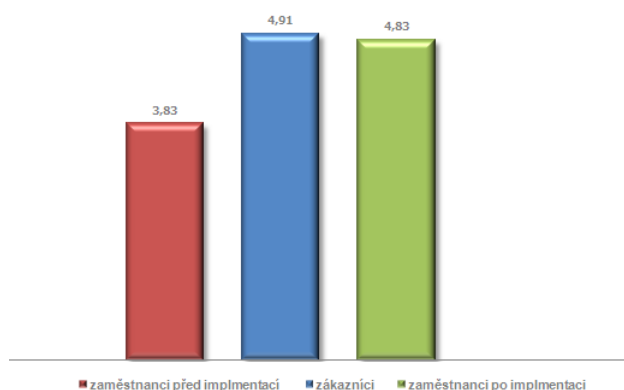
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,56 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,62 bodů**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,36 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **9,09%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,36 bodu** (9,09%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 27.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **2,62 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,48 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **-0,86 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **21,56%**. Tomuto kritériu zaměstnanci přikládají větší význam než zákazníci.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,44 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,96 bodu**. Velikost zákaznické mezery lze vyjádřit **-1,82 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **45,51%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **1,82 bodu** (45,51%) než míra významu u zákazníků. To lze hodnotit jako přijatelný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 28.

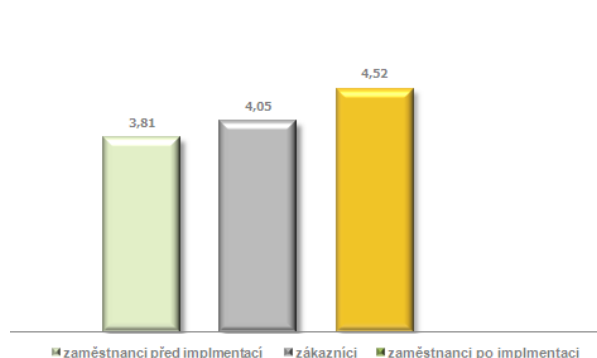
Kritérium 3. Vnější vzhled prodejny

Graf č. 29: Výsledky míry souhlasu kritéria 3



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 30: Výsledky míry významu kritéria 3



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,91 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,83 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,07 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,75%**.

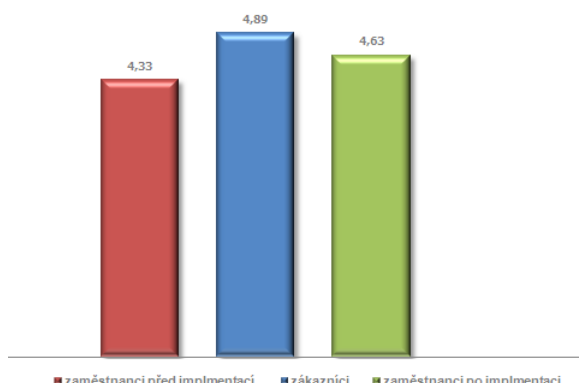
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,83 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1 bod**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,07 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,80%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,07 bodu** (1,80%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 29.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,05 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,81 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **0,24 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **5,93%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,52 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,71 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,47 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **11,78%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,47 bodu** (11,78%) než míra významu u zákazníků. To lze hodnotit jako přijatelný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 30.

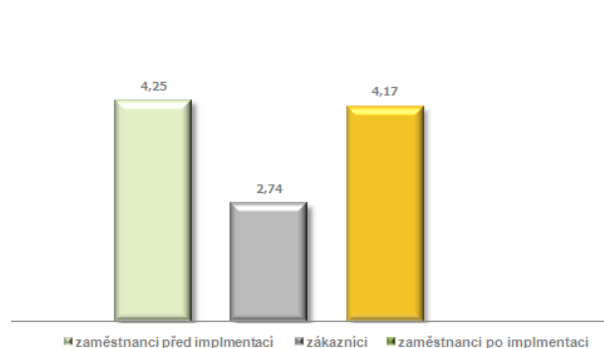
Kritérium 4. Identifikační prvky – loga, tabule se jménem prodejního místa

Graf č. 31: Výsledky míry souhlasu kritéria 4



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 32: Výsledky míry významu kritéria 4



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,89 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,33 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,56 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **14,00%**.

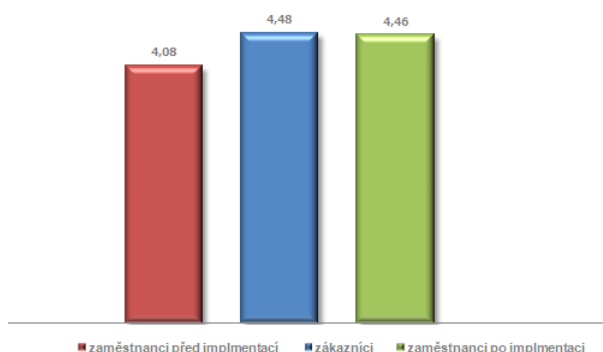
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,63 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,30 bodů**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,27 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **6,64%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 31.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **2,74 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,25 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **-1,51 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **37,84%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,17 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-0,08 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-1,43 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **35,76%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **1,43 bodů** (35,76%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 32.

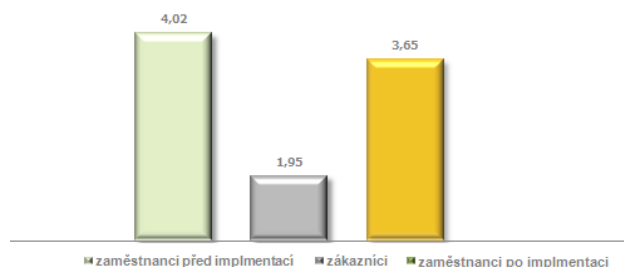
Kritérium 5. Vlajky s logem DEKTRADE

Graf č. 33: Výsledky míry souhlasu kritéria 5



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 34: Výsledky míry významu kritéria 5



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,48 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,08 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,40 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **10,00%**.

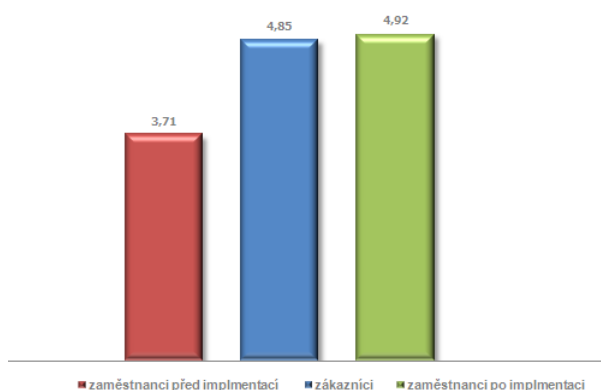
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,46 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,38 bodů**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,02 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **0,61%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 33

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **1,95 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,02 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **-2,08 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **51,89%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,65 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-0,37 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-1,70 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **42,51%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **1,70 bodu** (42,51%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 34.

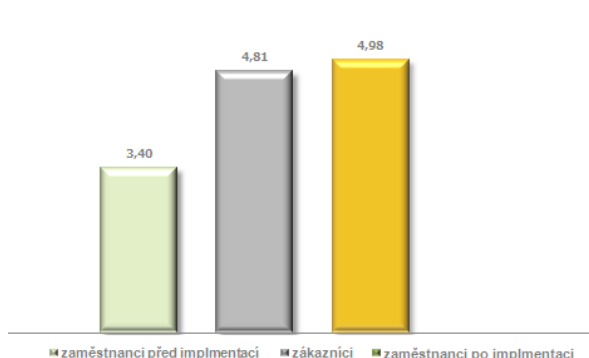
Kritérium 6. Parkoviště pro klienty

Graf č. 35: Výsledky míry souhlasu kritéria 6



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 36: Výsledky míry významu kritéria 6



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,71 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,13 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **28,25%**.

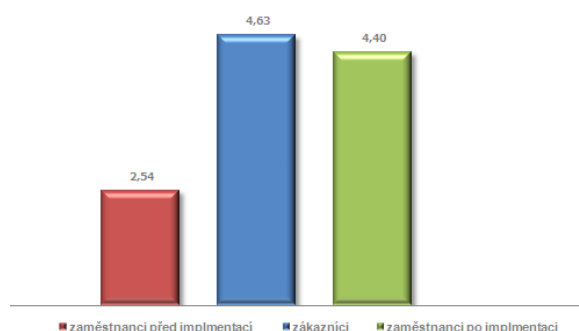
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,92 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,21 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,07 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,65%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,07 bodu** (1,65%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 35.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,81 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,40 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **1,41 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **35,25%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,98 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-1,58 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,17 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **4,33%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,17 bodu** (4,33%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 36.

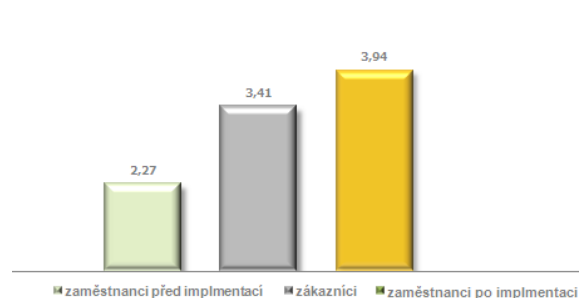
Kritérium 7. Firemní vozy DEKTRADE (čistota, parkování, stav)

Graf č. 37: Výsledky míry souhlasu kritéria 7



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 38: Výsledky míry významu kritéria 7



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,63 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **2,54 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **2,09 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **52,25%**.

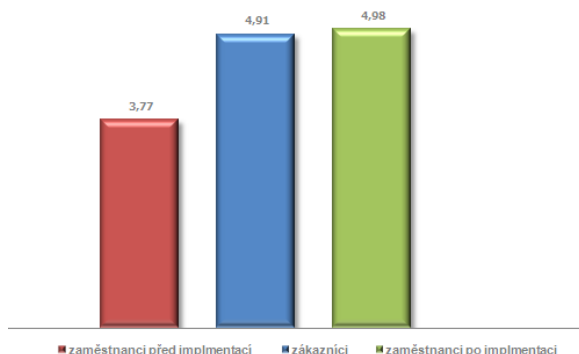
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,40 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,86 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,23 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **5,78%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,23 bodu** (5,78%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 37.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,41 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,27 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **1,14 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **28,43%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,94 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-1,67 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,53 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **13,24%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,53 bodu** (13,24%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 38.

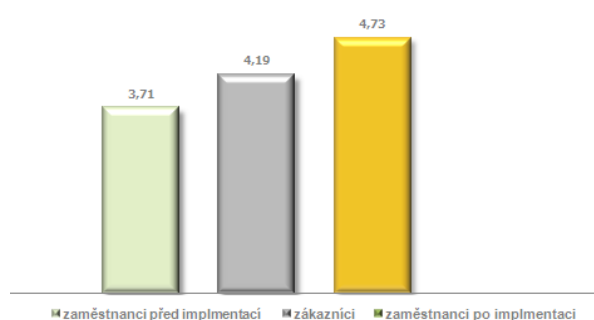
Kritérium 8. Propagační stříšky DEKTRADE

Graf č. 39: Výsledky míry souhlasu kritéria 8



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 40: Výsledky míry významu kritéria 8



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,91 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,77 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,14 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **28,50%**.

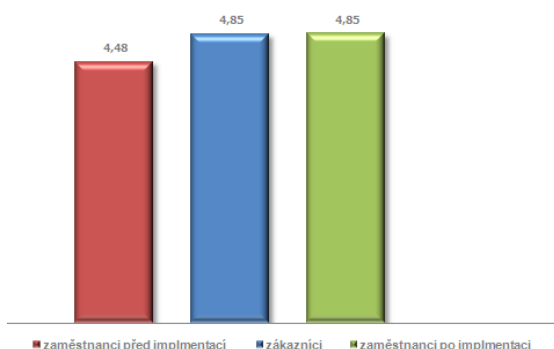
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,98 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,21 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,07 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,72%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,07 bodu** (1,72%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 39.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,19 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,71 bodu**. Velikost zákaznické mezery činí **0,48 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **12,02%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,73 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-1,02 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,54 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **13,50%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,54 bodu** (13,50%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 40.

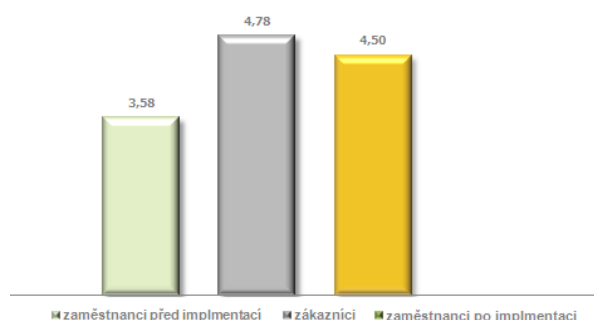
Kritérium 9. Celkové řešení prodejního místa

Graf č. 41: Výsledky míry souhlasu kritéria 9



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 42: Výsledky míry významu kritéria 9



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,48 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,37 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **9,25%**.

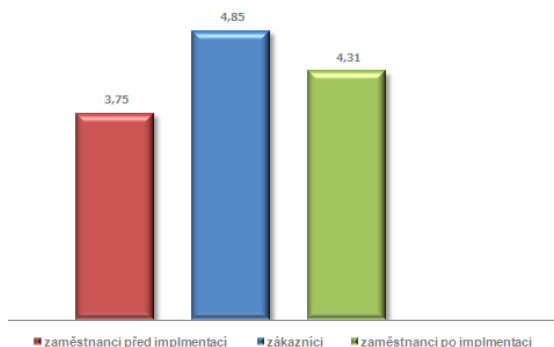
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,37 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,00 body**. U tohoto kritéria došlo k odstranění zákaznické mezery. Tento stav je ideální. Vnímání zaměstnanců a zákazníků se shoduje na 100%. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 41.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,78 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,58 bodu**. Velikost zákaznické mezery činí **1,20 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **29,94%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,50 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-0,92 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,28 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **7,03%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,28 bodu** (7,03%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 42.

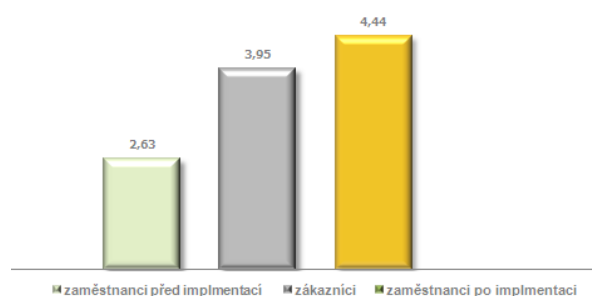
Kritérium 10. Čistota prodejního místa – detaily prodejního místa

Graf č. 43: Výsledky míry souhlasu kritéria 10



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 44: Výsledky míry významu kritéria 10



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,75 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,10 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **27,50%**.

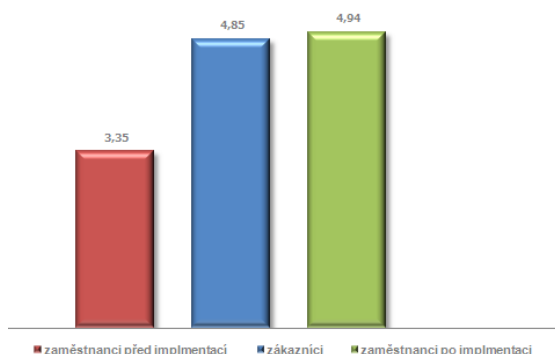
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,31 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,56 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,54 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **13,46%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,54 bodu** (13,46%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 43.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,95 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,63 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **1,33 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **33,13%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,44 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-1,81 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,49 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **12,18%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,49 bodu** (12,24%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 44.

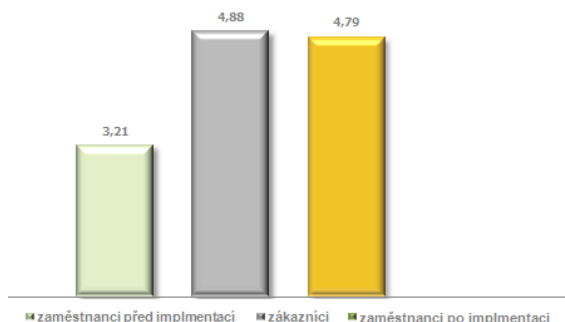
Kritérium 11. Označení částí prodejního místa

Graf č. 45: Výsledky míry souhlasu kritéria 11



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 46: Výsledky míry významu kritéria 11



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,35 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,50 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **37,50%**.

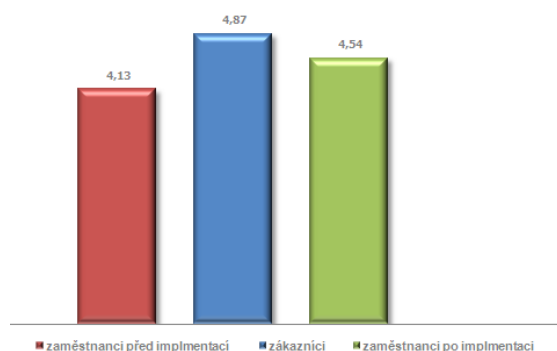
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,94 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,59 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,09 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,29%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,09 bodu** (2,29%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků ve významu kritérií standardu pro nákupní proces. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 45.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,88 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,21 bodu**. Velikost zákaznické mezery činní **1,67 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **41,68%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,79 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-1,59 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,08 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,10%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,08 bodu** (2,10%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 46.

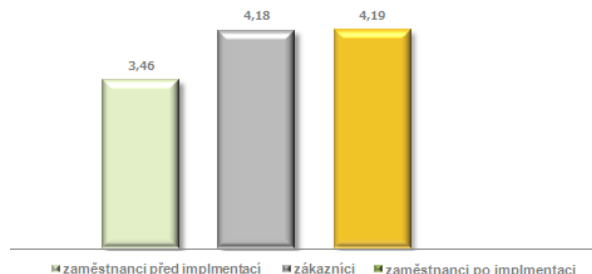
Kritérium 12. Kompletnost vystavovaných vzorků

Graf č. 47: Výsledky míry souhlasu kritéria 12



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 48: Výsledky míry významu kritéria 12



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,13 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,74 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **18,50%**.

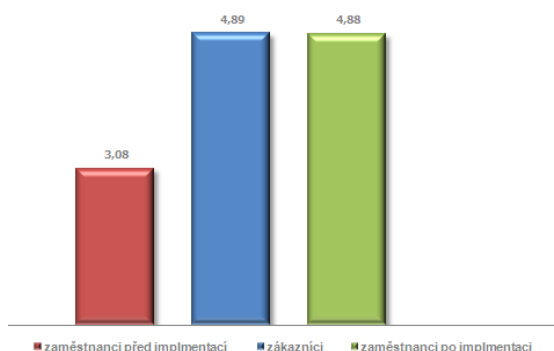
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,54 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,41 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,32 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **8,10%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,32 bodu** (8,10%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 47.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,18 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,46 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **0,72 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **18,02%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,19 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-0,73 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,01 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **0,21%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,01 bodu** (0,21%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 48.

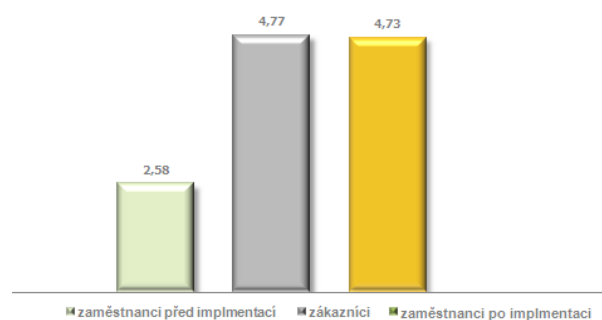
Kritérium 13. Komplettnost informačních a propagačních materiálů (letáků)

Graf č. 49: Výsledky míry souhlasu kritéria 13



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 50: Výsledky míry významu kritéria 13



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,89 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,08 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,81 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **45,25%**.

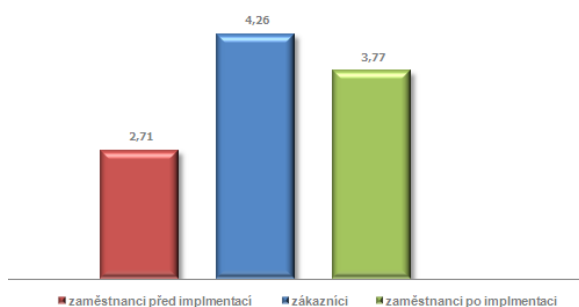
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,88 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,8 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,01 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **0,26%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,01 bodu** (0,26%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 49.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,77 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,58 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **2,19 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **54,70%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,73 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **-2,15 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,04 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,05%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,04 bodu** (1,05%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 50.

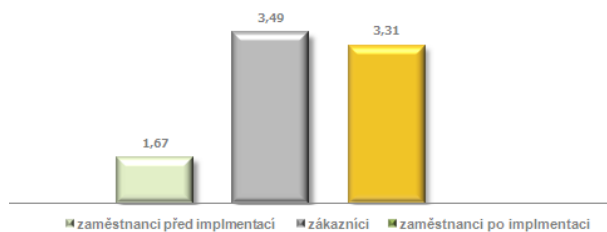
Kritérium 14. Odpadky v koších

Graf č. 51: Výsledky míry souhlasu kritéria 14



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 52: Výsledky míry významu kritéria 14



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,26 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **2,71 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,55 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **38,76%**.

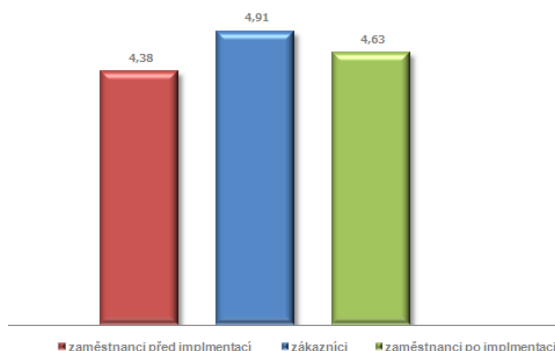
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **3,77 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,06 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,49 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **12,20%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,49 bodu** (12,20%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 51.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,49 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **1,67 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **1,83 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **45,65%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,31 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **1,64 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,18 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **4,50%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,18 bodu** (4,50%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 52.

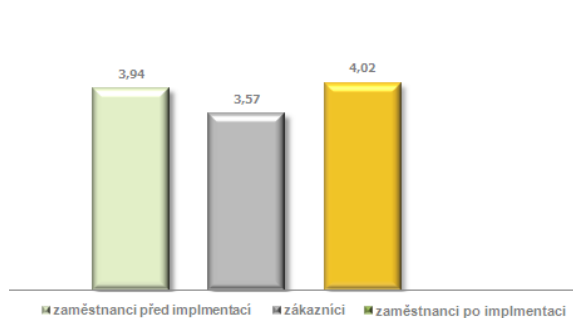
Kritérium 15. Bezpečnostní značky a prvky

Graf č. 53: Výsledky míry souhlasu kritéria 15



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 54: Výsledky míry významu kritéria 15



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,91 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,38 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,53 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **13,26%**.

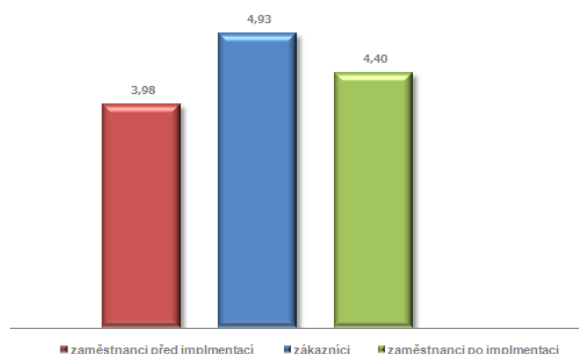
Po implementaci standardu bylo v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,63 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,25 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,28 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **7,01%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,28 bodu** (7,01%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 53.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,57 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,94 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **-0,37 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **9,13%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,02 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,08 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,45 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **11,22%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,45 bodu** (11,22%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 54.

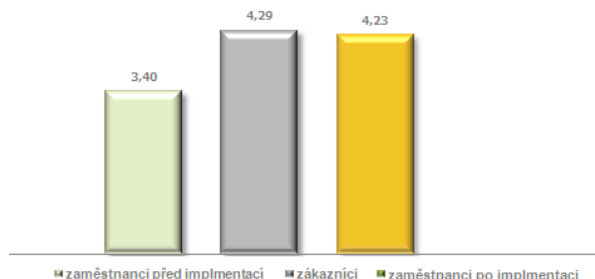
Kritérium 16. Umístění a provedení reklamních banerů prodávaných PRODUKTŮ

Graf č. 55: Výsledky míry souhlasu kritéria 16



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 56: Výsledky míry významu kritéria 16



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,93 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,98 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,95 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **23,66%**.

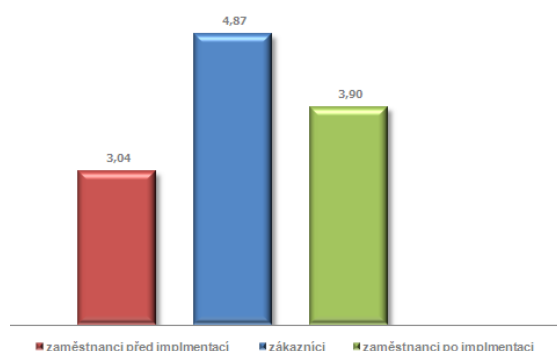
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,40 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,42 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,53 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **13,24%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,53 bodu** (13,24%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 55.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,29 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,40 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **0,89 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **22,32%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,23 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,83 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,06 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,48%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,06 bodu** (1,48%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 56.

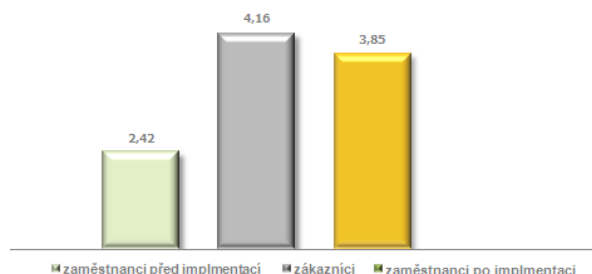
Kritérium 17. Vhodnost a čistota oblečení

Graf č. 57: Výsledky míry souhlasu kritéria 17



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 58: Výsledky míry významu kritéria 17



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,04 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,83 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **45,72%**.

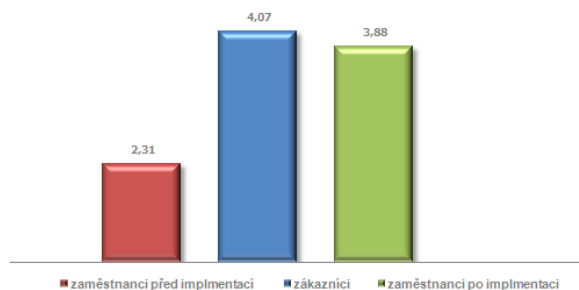
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **3,90 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,86 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,97 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **24,37%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,97 bodu** (24,37%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 57.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,16 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,42 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **1,74 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **43,56%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,85 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **1,43 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,31 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **7,63%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,31 bodu** (7,63%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 58.

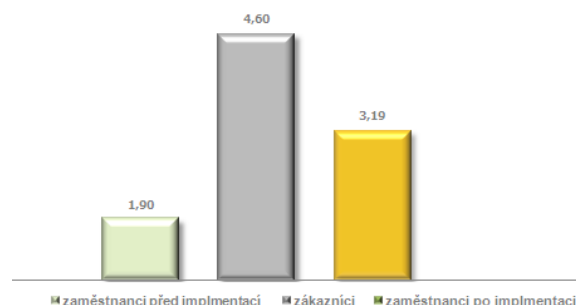
Kritérium 18. Vizáž personálu

Graf č. 59: Výsledky míry souhlasu kritéria 18



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 60: Výsledky míry významu kritéria 18



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,07 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **2,31 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,76 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **44,05%**.

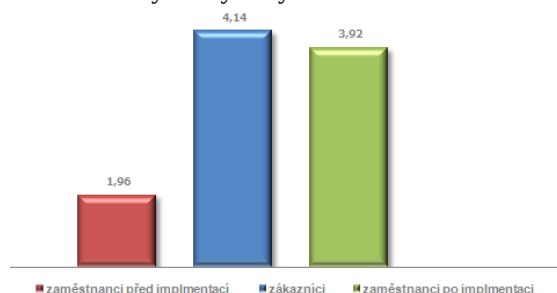
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **3,88 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,57 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,20 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **4,99%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,20 bodu** (4,99%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 59.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,60 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **1,90 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **2,70 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **67,53%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,19 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **1,29 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **1,41 bodu** což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **35,24%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **1,41 bodu** (35,24%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 60.

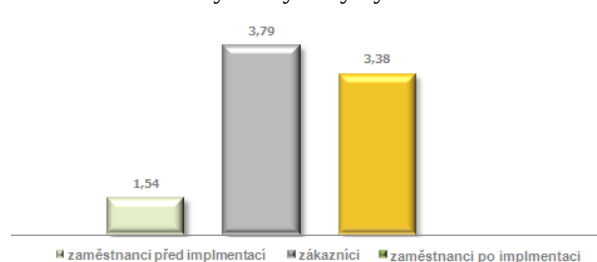
Kritérium 19. Identifikace zaměstnance

Graf č. 61: Výsledky míry souhlasu kritéria 19



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 62: Výsledky míry významu kritéria 19



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,14 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **1,96 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **2,19 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **54,65%**.

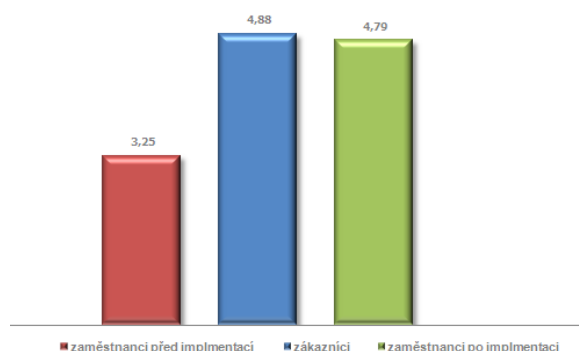
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **3,92 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,96 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,23 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **5,69%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,23 bodu** (5,69%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 61.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,79 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **1,54 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **2,24 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **56,11%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,38 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **1,84 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,41 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **10,28%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,41 bodu** (10,28%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 62.

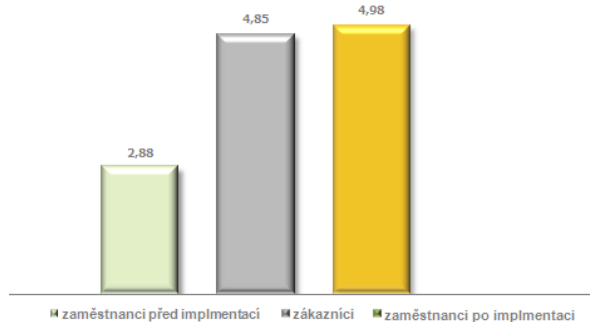
Kritérium 20. Komunikace mezi zaměstnanci

Graf č. 63: Výsledky míry souhlasu kritéria 20



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 64: Výsledky míry významu kritéria 20



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,88 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,25 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,63 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **40,64%**.

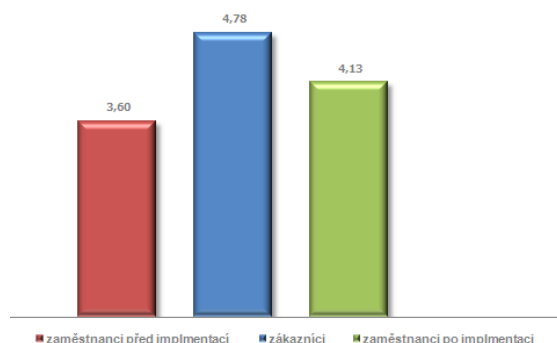
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,79 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,54 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,08 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,10%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 63.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,85 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,88 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **1,97 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **49,27%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,98 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,13 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,13 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **3,33%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,13 bodu** (3,33%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 64.

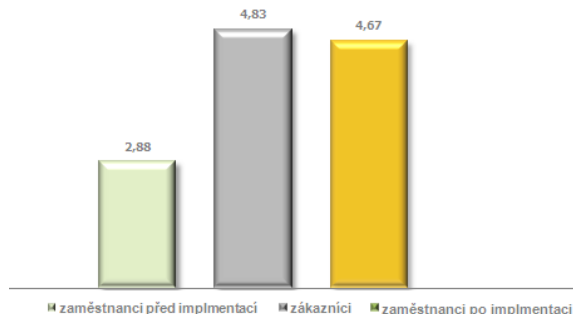
Kritérium 21. Časový úsek mezi vstupem a oslovením prodejním personálem

Graf č. 65: Výsledky míry souhlasu kritéria 21



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 66: Výsledky míry významu kritéria 21



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,78 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,60 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,18 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **29,42%**.

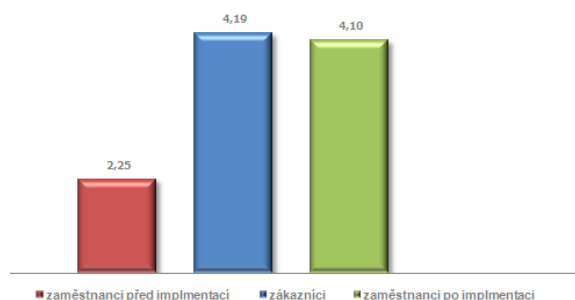
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,13 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,65 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,66 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **16,40%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,66 bodu** (16,40%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 65.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,83 bodů**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,88 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **1,96 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **48,90%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,67 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **1,79 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,16 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **4,10%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,16 bodu** (4,10%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 66.

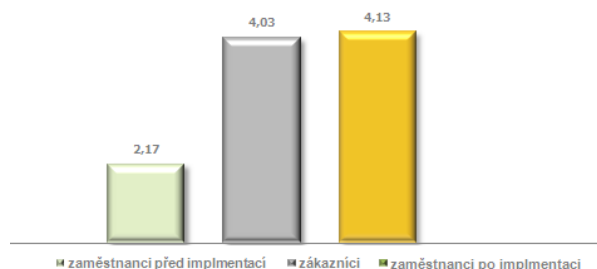
Kritérium 22. Pozdrav od všech zaměstnanců

Graf č. 67: Výsledky míry souhlasu kritéria 22



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 68: Výsledky míry významu kritéria 22



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,19 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **2,25 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,94 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **48,60%**.

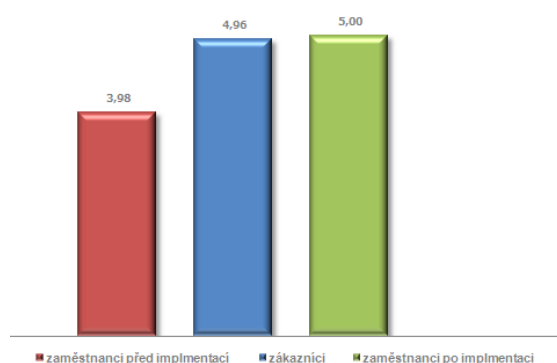
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,10 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,85 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,09 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,25%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 67.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,03 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,17 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **1,87 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **46,70%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,13 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **1,96 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,09 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,25%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,09 bodu** (2,25%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 68.

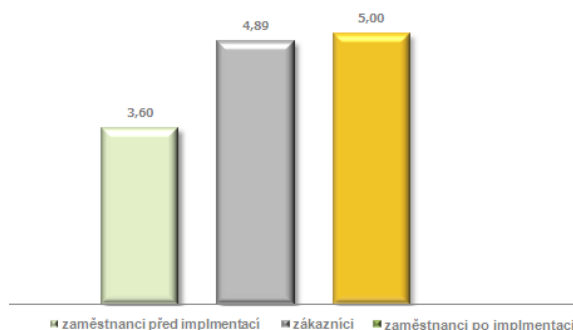
Kritérium 23. Verbální komunikace – pozdrav, oslovení

Graf č. 69: Výsledky míry souhlasu kritéria 23



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 70: Výsledky míry významu kritéria 23



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,96 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,98 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,98 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **24,40%**.

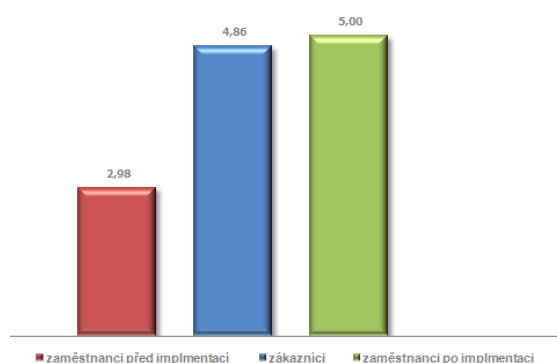
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **5,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,02 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,04 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,12%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,04 bodu** (1,12%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 69.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,89 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,60 bodu**. Velikost zákaznické mezery činní **1,28 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **32,04%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **5,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,11 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,11 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,86%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,11 bodu** (2,86%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 70.

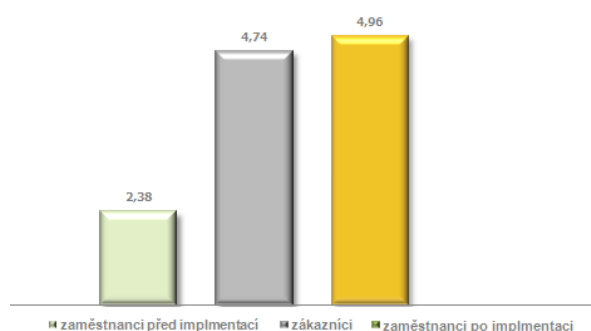
Kritérium 24. Neverbální komunikace

Graf č. 71: Výsledky míry souhlasu kritéria 24



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 72: Výsledky míry významu kritéria 24



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,86 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **2,98 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,88 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **47,04%**.

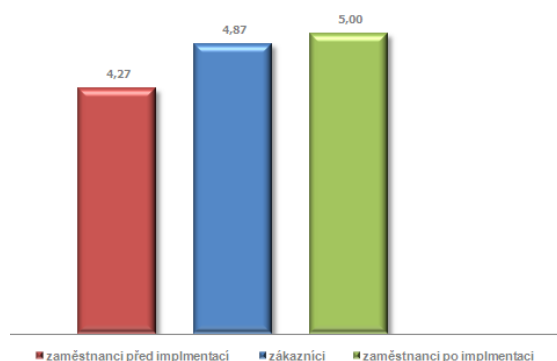
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **5,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **2,02 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,14 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **3,48%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,14 bodu** (3,48%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 71.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,74 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,38 bodu**. Velikost zákaznické mezery činí 2,36 bodu, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **59,03%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,96 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **2,58 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,22 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **5,55%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,22 bodu** (5,55%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 72.

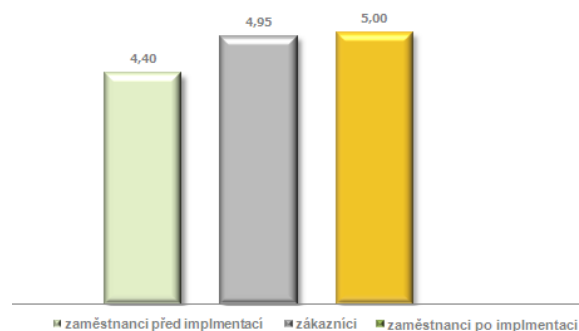
Kritérium 25. Rychlost prodeje

Graf č. 73: Výsledky míry souhlasu kritéria 25



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 74: Výsledky míry významu kritéria 25



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,27 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,59 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **14,87%**.

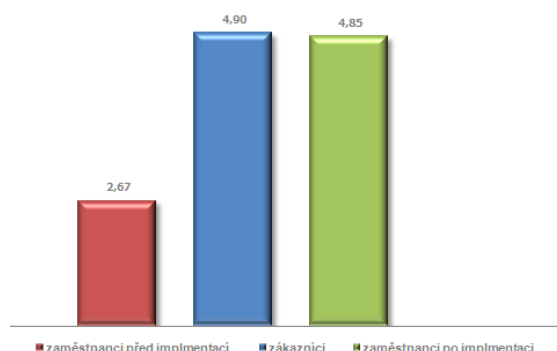
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **5,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,73 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,13 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **3,36%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,14 bodu** (3,48%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 73.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,95 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,40 bodu**. Velikost zákaznické mezery činní **0,55 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **13,74%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **5,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,60 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,05 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,37%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,05 bodu** (1,37%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 74.

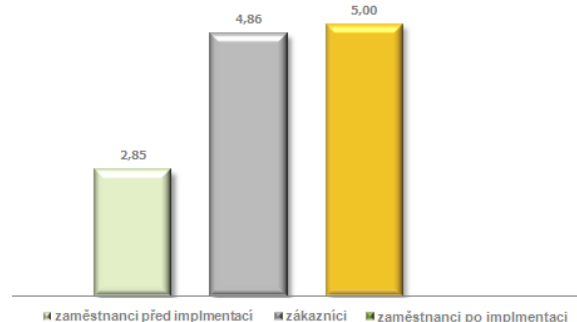
Kritérium 26. Pokládání otevřených otázek

Graf č. 75: Výsledky míry souhlasu kritéria 26



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 76: Výsledky míry významu kritéria 26



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,90 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **2,67 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **2,23 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **55,85%**.

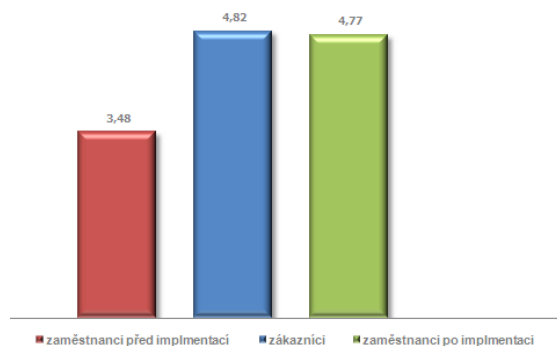
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **2,18 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,05 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,25%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 75.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,86 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,85 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **2,01 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **50,16%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **5,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **2,15 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,14 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **3,48%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,14 bodu** (3,48%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 76.

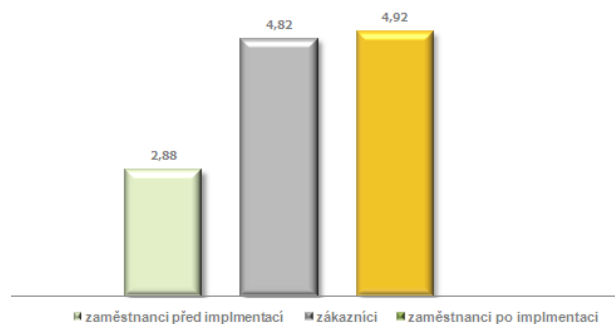
Kritérium 27. Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek

Graf č. 77: Výsledky míry souhlasu kritéria 27



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 78: Výsledky míry významu kritéria 27



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,82 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,48 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,34 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **33,54%**.

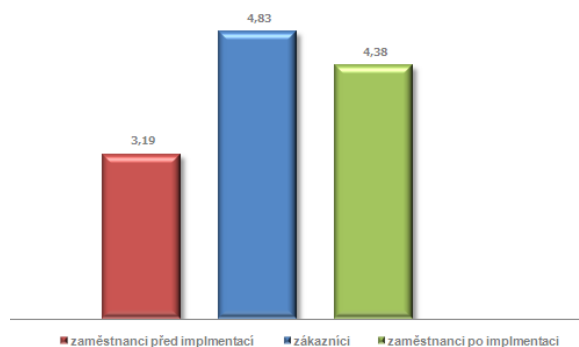
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,77 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,29 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,05 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,25%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 77.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,82 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,88 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **1,94 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **48,52%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,92 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **2,04 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,10 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **2,52%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,10 bodu** (2,52%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 78.

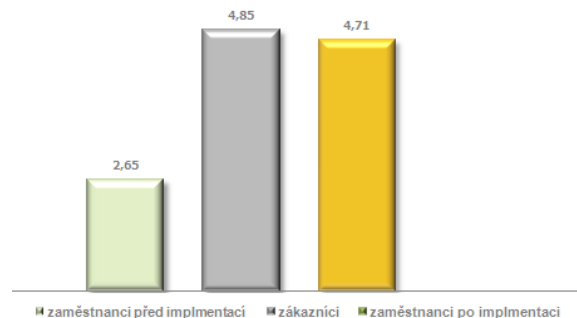
Kritérium 28. Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeby zákazníka

Graf č. 79: Výsledky míry souhlasu kritéria 28



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 80: Výsledky míry významu kritéria 28



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,83 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,19 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,64 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **40,96%**.

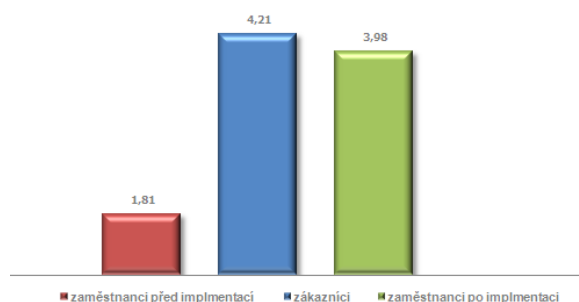
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,38 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,19 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,45 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **11,27%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 79.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,85 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,65 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **2,20 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **55,00%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,71 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **2,06 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,14 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **3,44%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,14 bodu** (3,44%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 80.

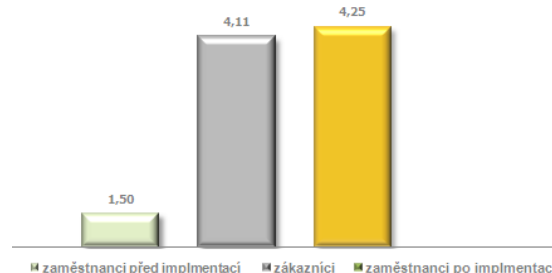
Kritérium 29. Souhrn užitku nabídky podle potřeb zákazníka

Graf č. 81: Výsledky míry souhlasu kritéria 29



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 82: Výsledky míry významu kritéria 29



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,21 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **1,81 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **2,40 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **60,04%**.

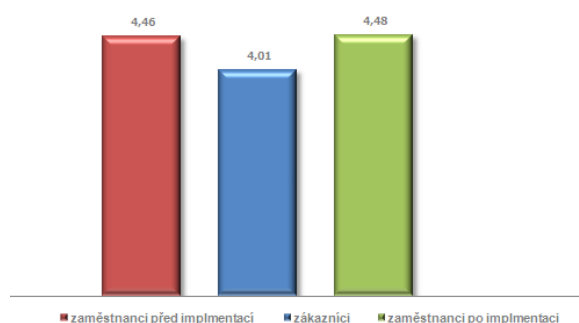
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **3,98 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **2,17 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,23 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **5,87%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 81.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,11 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **1,50 bodů**. Velikost zákaznické mezery činní **2,61 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **65,24%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,25 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **2,75 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,14 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **3,51%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,14 bodu** (3,51%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 82.

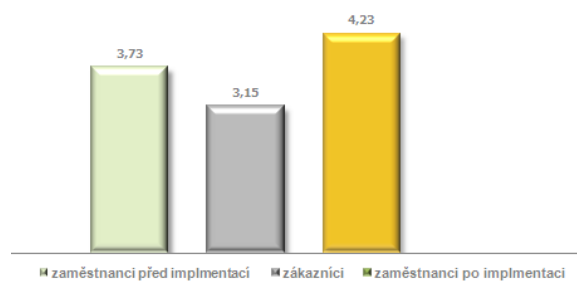
Kritérium 30. Způsob komparace produktů DEK s konkurencí

Graf č. 83: Výsledky míry souhlasu kritéria 30



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 84: Výsledky míry významu kritéria 30



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,01 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,45 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **-0,44 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **11,09%**.

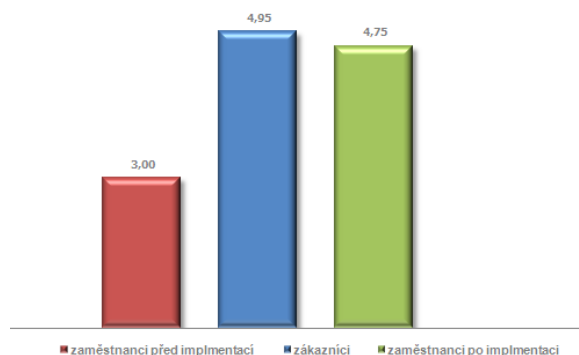
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,48 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,03 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,47 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **11,61%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,47 bodu** (11,61%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 83.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,15 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,73 bodu**. Velikost zákaznické mezery činní **0,57 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **14,37%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,23 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,50 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-1,07 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,87%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **1,07 bodu** (26,87%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 84.

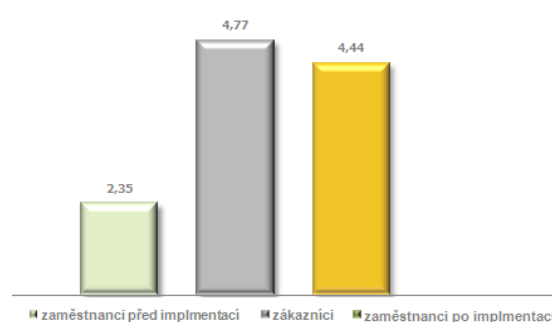
Kritérium 31. Schopnost využít vystaveného zboží a jeho stav

Graf č. 85: Výsledky míry souhlasu kritéria 31



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 86: Výsledky míry významu kritéria 31



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,95 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,00 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,95 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **48,63%**.

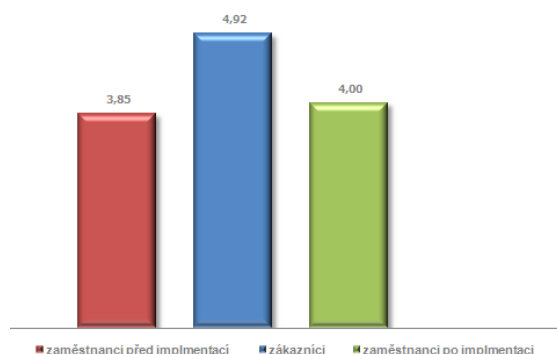
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,75 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **1,75 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,20 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **4,88%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 85.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,77 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **2,35 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **2,42 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **60,42%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,44 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **2,09 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,33 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **8,34%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,33 bodu** (8,34%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 86.

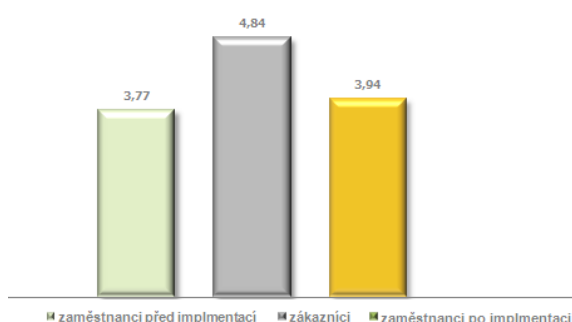
Kritérium 32. Schopnost argumentace a rozhodnost

Graf č. 87: Výsledky míry souhlasu kritéria 32



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 88: Výsledky míry významu kritéria 32



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,92 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **3,85 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **1,07 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,66%**.

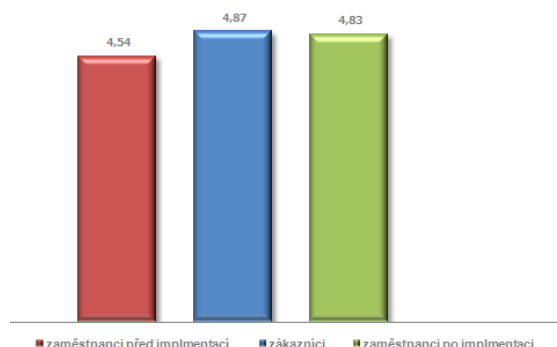
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,00 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,15 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,92 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **23,01%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 87.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,84 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **3,77 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **1,07 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **26,66%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,94 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,17 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,90 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **22,58%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,90 bodu** (22,58%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 88.

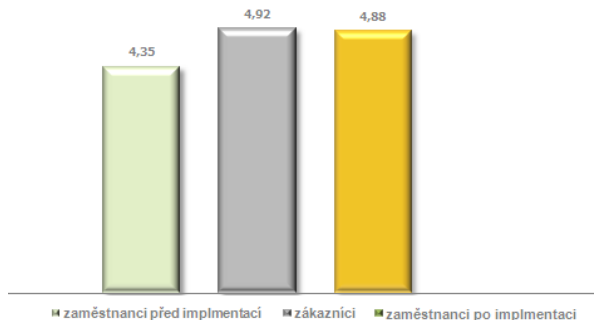
Kritérium 33. Práce s technickými daty produktů

Graf č. 89: Výsledky míry souhlasu kritéria 33



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 90: Výsledky míry významu kritéria 33



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,54 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,33 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **8,22%**.

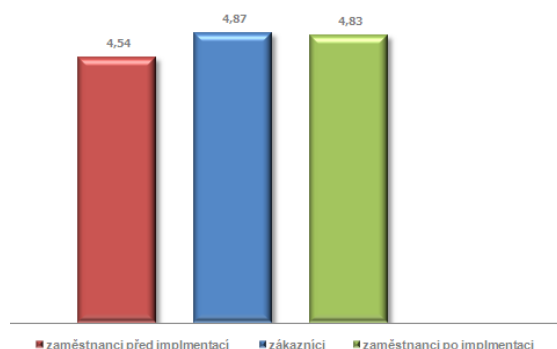
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,83 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,29 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,04 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **0,93%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 89.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,92 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,35 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **0,57 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **14,16%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,88 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,53 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **0,05 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **1,13%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,05 bodu** (1,13%) než míra významu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 90.

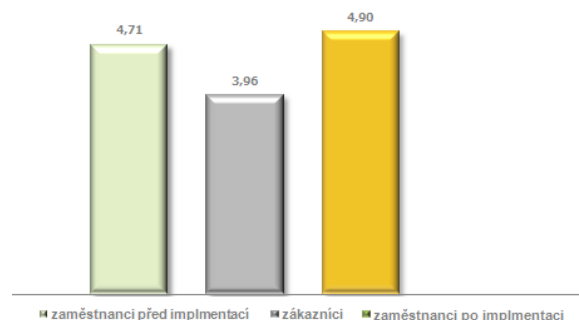
Kritérium 34. Schopnost efektivního použití propagačních materiálů

Graf č. 91: Výsledky míry souhlasu kritéria 34



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 92: Výsledky míry významu kritéria 34



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,54 body**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **0,33 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **8,22%**.

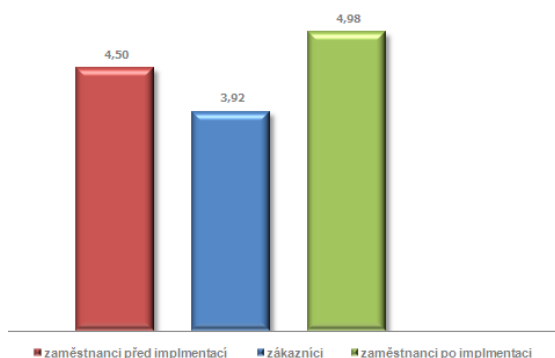
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,83 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,29 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **0,03 body**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **0,81%**. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 91.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,96 body**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,71 bodů**. Velikost zákaznické mezery činí **0,75 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **18,70%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,90 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,19 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,94 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **23,39%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,94 bodu** (23,39%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 92.

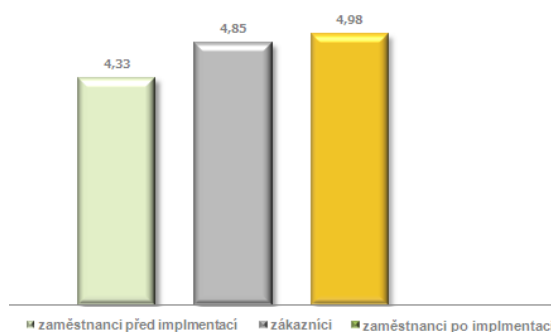
Kritérium 35. Informace o cenových úrovních a možnostech slev

Graf č. 93: Výsledky míry souhlasu kritéria 35



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 94: Výsledky míry významu kritéria 35



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,92 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,50 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **- 0,58 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **14,61%**.

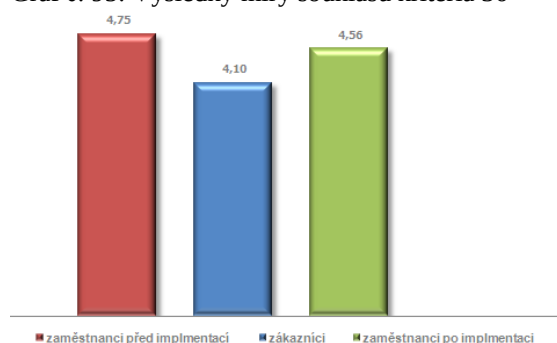
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,98 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru zlepšení o **0,48 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-1,06 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,59%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **1,06 bodu** (26,59%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 93.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,85 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,33 bodu**. Velikost zákaznické mezery činí **0,51 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **12,81%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,98 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **0,13 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,13 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **3,33%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,13 bodu** (3,33%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 94.

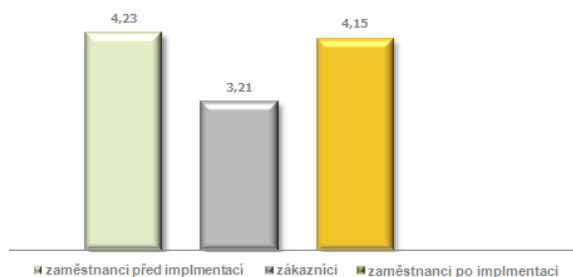
Kritérium 36. Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu

Graf č. 95: Výsledky míry souhlasu kritéria 36



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 96: Výsledky míry významu kritéria 36



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,10 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,75 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **- 0,65 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **16,14%**.

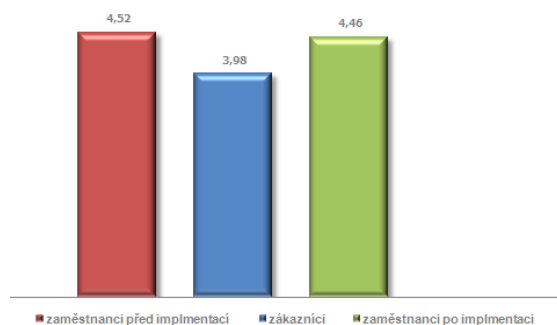
Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,56 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru změny o **- 0,19 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,46 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **11,45%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,46 bodu** (11,45%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 95.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,21 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,23 bodu**. Velikost zákaznické mezery činní **1,02 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **25,51%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **4,15 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **- 0,08 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,94 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **23,42%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,94 bodu** (23,42%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 96.

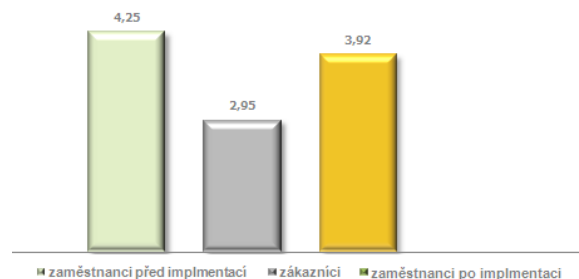
Kritérium 37. Vyžádání kontaktu na zákazníka

Graf č. 97: Výsledky míry souhlasu kritéria 37



Zdroj: Zpracováno autorem

Graf č. 98: Výsledky míry významu kritéria 37



Zdroj: Zpracováno autorem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,98 body**. V prvním kole průzkumu byla hodnota míry souhlasu u zaměstnanecké skupiny respondentů vyjádřena **4,52 bodu**. Velikost zákaznické mezery před implementací standardu byla **- 0,55 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **13,64%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra souhlasu s tímto kritériem vyjádřena **4,46 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit míru změny o **- 0,06 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci standardu lze vyjádřit **-0,48 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **12,08%**. Míra souhlasu s tímto kritériem standardu je u zaměstnanecké skupiny menší o **0,48 bodu** (12,08%) než míra souhlasu u zákazníků. Z výše uvedeného lze usoudit, že pohled zaměstnanců prodejního místa se značně přiblížil pohledu zákazníků. To lze hodnotit jako požadovaný stav. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 97.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **2,95 bodu**. Před implementací standardu byla hodnota významu zaměstnanecké skupiny respondentů na úrovni **4,25 bodu**. Velikost zákaznické mezery činí **1,30 bodu**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **32,62%**.

Po implementaci standardu byla v druhém kole zaměstnaneckého dotazování míra významu tohoto kritéria vyjádřena **3,92 body**, po srovnání s výsledky prvního kola zaměstnaneckého dotazování lze vyjádřit změnu o **- 0,33 bodu**. Velikost zákaznické mezery po implementaci lze vyjádřit **-0,97 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **24,28%**. Míra významu tohoto kritéria standardu je u zaměstnanecké skupiny větší o **0,97 bodu** (24,28%) než míra významu u zákazníků. U tohoto kritéria došlo k významnému přiblížení k zákaznickému vnímání. Jednotlivé hodnoty jsou znázorněny v grafu č. 98.

Tabulka č. 22: Rozdíly vnímání kritérií standardu kvality zákazníků a zaměstnanců po implementaci

číslo kritéria	Název kritéria	míry souhlasu zaměstnaneckého dotazování 2	míry významu zaměstnaneckého dotazování 2	rozdíl míry souhlasu zákaznického dotazování X zaměstnaneckého 2	procentické vyjádření rozdílu míry souhlasu	rozdíl míry významu zákaznického dotazování X zaměstnaneckého 2	procentické vyjádření rozdílu míry významu
1	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	5,00	4,48	-0,27	-6,72%	-0,97	-24,29%
2	Upravenost okolních ploch	4,56	4,44	-0,36	-9,09%	-1,82	-45,51%
3	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	4,83	4,52	0,07	1,80%	-0,47	-11,78%
4	Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	4,63	4,17	0,27	6,64%	-1,43	-35,76%
5	Vlajky s logem DEKTRADE	4,46	3,65	0,02	0,61%	-1,70	-42,51%
6	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení, vhodnost	4,92	4,98	-0,07	-1,65%	-0,17	-4,33%
7	Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	4,40	3,94	0,23	5,78%	-0,53	-13,24%
8	Propagační stříšky DEKTRADE	4,98	4,73	-0,07	-1,72%	-0,54	-13,50%
9	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	4,85	4,50	-0,01	-0,21%	0,28	7,03%
10	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	4,31	4,44	0,54	13,46%	-0,49	-12,18%
11	Označení částí prodejního místa a provedení značení	4,94	4,79	-0,09	-2,29%	0,08	2,10%
12	Kompletnost vystavovaných vzorků	4,54	4,19	0,32	8,10%	-0,01	-0,21%
13	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	4,88	4,73	0,01	0,26%	0,04	1,05%
14	Odpadky v koších	3,77	3,31	0,49	12,20%	0,18	4,50%
15	Bezpečnostní značky a prvky	4,63	4,02	0,28	7,01%	-0,45	-11,22%
16	Umístění a provedení reklam prodávanych firem	4,40	4,23	0,53	13,24%	0,06	1,48%
17	Vhodnost a čistota oblečení	3,90	3,85	0,97	24,37%	0,31	7,63%
18	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	3,88	3,19	0,20	4,99%	1,41	35,24%
19	Identifikace zaměstnance	3,92	3,38	0,23	5,69%	0,41	10,28%
20	Komunikace mezi zaměstnanci	4,79	4,98	0,08	2,10%	-0,13	-3,33%
21	Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem	4,13	4,67	0,66	16,40%	0,16	4,10%
22	Pozdrav od všech zaměstnanců	4,10	4,13	0,09	2,25%	-0,09	-2,25%
23	Verbální komunikace - pozdrav, oslovení	5,00	5,00	-0,04	-1,12%	-0,11	-2,86%
24	Neverbální komunikace	5,00	4,96	-0,14	-3,48%	-0,22	-5,55%
25	Rychlost prodeje	5,00	5,00	-0,13	-3,36%	-0,05	-1,37%
26	Pokládání otevřených otázek	4,85	5,00	0,05	1,16%	-0,14	-3,48%
27	Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek	4,77	4,92	0,05	1,25%	-0,10	-2,52%
28	Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeb zákazníka	4,38	4,71	0,45	11,27%	0,14	3,44%
29	Souhrn užítka nabídky podle potřeb zákazníka	3,98	4,25	0,23	5,87%	-0,14	-3,51%
30	Způsob komparace produktů DEK s konkurencí	4,48	4,23	-0,46	-11,61%	-1,07	-26,87%
31	Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav	4,75	4,44	0,20	4,88%	0,33	8,34%
32	Schopnost argumentace a rozhodnost	4,00	3,94	0,92	23,01%	0,90	22,58%
33	Práce s technickými daty produktů	4,83	4,88	0,04	0,93%	0,05	1,13%
34	Schopnost efektivního použití propag. materiálů	4,83	4,90	0,03	0,81%	-0,94	-23,39%
35	Informace o cenových úrovních a možnostech slev	4,98	4,98	-1,06	-26,59%	-0,13	-3,33%
36	Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu	4,56	4,15	-0,46	-11,45%	-0,94	-23,42%
37	Vyžádání kontaktu na klienta	4,46	3,92	-0,48	-12,08%	-0,97	-24,28%

Zdroj: Zpracováno autorem

Tabulka č. 22 shrnuje výsledky dotazování **míry souhlasu** a **míry významu** obou skupin respondentů zákaznické, zaměstnanecké po implementaci standardu. V tabulce je znázorněn rozdíl výsledků zákaznického a zaměstnaneckého šetření druhého kola, který je dále interpretován v procentuálním vyjádření. U třinácti kritérií byla **míra souhlasu** s kritériem vyšší u zaměstnanců než u zákazníků, a to u kritérií č. 1, 2, 6, 8, 9, 11, 23, 24, 25, 30, 35, 36, 37. Ve zbývajících případech byla **míra souhlasu** vyšší u zákaznické skupiny než u zaměstnanecké skupiny.

Míra významu byla ve třinácti případech vyšší u zákazníků než u zaměstnanců, konkrétně u kritéria č. 9, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 21, 28, 31, 32, 33, v těchto kritériích dochází ze strany zaměstnanců k podcenění daného kritéria ve vztahu k nákupnímu procesu zákazníka. U zbylých kritérií byl míra významu vyšší u zaměstnanců než u respondentů

zákaznické skupiny, lze konstatovat, že v těchto případech dochází k přecenění významu kritérií ze strany zaměstnanců.

Z výše provedeného dotazníkového šetření druhého kola a následného srovnání lze konstatovat, že implementací standardu došlo ke zlepšení a přiblížení se zákaznickému vnímání kritérií standardu z hlediska míry souhlasu průměrně o **24,5%** a u míry významu průměrně o **16,5%**.

5.3.2 Hodnocení metodou Mystery shopping po implementaci standardu

Základem pro hodnocení kvality prodejních služeb metodou Mystery shopping po implementaci standardu je metodika použitá pro hodnocení kvality služeb před implementací standardu, viz str. 152. Data získána hodnocením jsou vyhodnocena pomocí vyhodnocovací tabulky (tabulka č. 23, str.192), do které jsou přepsány hodnoty zaznamenané hodnotiteli v hodnotících formulářích. Dále jsou do tabulky zaznamenány váhy vypočtené ze zákaznického průzkumu, viz hodnocení metodou Mystery shopping před implementací standardu.

Získané hodnoty metodou bystry shopping po implementaci standardu jsou násobeny jednotlivými vahami a dále sčítány. Dílčí (kritériální) výsledky jednotlivých hodnotitelů se následně sčítaly, z čehož byl vypočítán výsledek dané kategorie. Každé prodejní místo mohlo získat v dané kategorii maximálně 15 bodů (100%) a minimálně 3 body jako nejhorší výsledek.

Vyhodnocovací tabulka dat Mystery shoppingu po implementaci standardu kvality služeb

Tabulka č. 23: Vyhodnocení dat Mystery shoppingu po implementaci standardu kvality služeb

Název a výsledky hodnocené kategorie popis hodnoceného prvku			VÁHA KRITÉRIÍ			PRAHA KUNRATICE			PRAHA MALEŠICE			PRAHA ZLIČÍN			BENEŠOV			BEROUN			KLADNO			KOLÍN			MLADÁ BOLESLAV			VÝSLEDKY STŘEDOČESKÉHO A PRAŽSKÉHO KRAJE PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK A KATEGORIÍ		
						hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel								
						I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.			
			hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	DÍLČÍ VÝSLEDKY PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK		
			I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.			
			I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.			
EXTERIER PRODEJNÍHO MÍSTA						I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.			
1	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	0,1287	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,333		
2	Upravenost okolních ploch	0,0960	4,0	3,5	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,146		
3	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	0,1486	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	2,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,250		
4	Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	0,1038	3,0	4,0	3,5	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,354		
5	Vlajky s logem DEKTRADE	0,0714	3,0	3,0	2,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	3,0	3,0	3,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,917		
6	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení,vhodnost	0,1763	4,0	3,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,667		
7	Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	0,1250	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	3,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	3,958		
8	Propagační stříšky DEKTRADE	0,1537	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,000		
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			4,27	4,27	3,95	3,94	4,08	4,13	4,00	3,70	4,04	4,30	4,55	4,39	4,10	4,00	4,08	3,99	4,09	4,29	4,52	4,52	4,77	4,24	4,77	4,50				KATEGORIÍ CELK.		
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			12,49			12,15			11,73			13,24			12,17			12,37			13,81			13,51						12,685		
VÝSLEDKY KATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			79,07%			76,28%			72,76%			85,36%			76,44%			78,11%			90,07%			87,59%						80,71%		
INTERIER PRODEJNÍHO MÍSTA						I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	VÝSL.PODL. OTZ		
9	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	0,1410	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	4,0	3,5	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,479		
10	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	0,1165	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,0	3,5	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,146		
11	Označení částí prodejního místa a provedení značení	0,1438	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,000		
12	Kompletnost vystavovaných vzorků	0,1232	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,333		
13	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	0,1407	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,958		
14	Odpadky v koších	0,1030	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	3,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,417		
15	Bezpečnostní značky a prvky	0,1053	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,000		
16	Umístění a provedení reklam prodáváných firem	0,1265	4,0	5,0	5,0	3,0	4,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	4,0	3,0	2,0	2,0	2,0	2,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,417		
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			4,76	4,78	4,78	4,63	4,51	4,39	4,23	4,15	4,10	4,49	4,51	4,26	4,24	4,37	4,38	4,03	4,53	4,26	5,00	5,00	4,88	4,40	4,30	4,51				KATEGORIÍ CELK.		
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			14,3			13,5			12,5			13,3			13,0			12,8			14,9			13,2						13,436		
VÝSLEDKY KATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			94,32%			87,75%			78,91%			85,49%			83,29%			81,90%			98,97%			85,11%						86,97%		
REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ						I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	VÝSL.PODL. OTZ		
17	Vhodnost a čistota oblečení	0,2392	4,0	4,0	3,5	4,5	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,5	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,521		
18	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	0,2644	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,958		
19	Identifikace zaměstnance	0,2177	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,000		
20	Komunikace mezi zaměstnanci	0,2787	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	4,0	3,5	4,0	4,0	4,0	5,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0	5,0	3,0	5,0	3,0	4,354		
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			4,48	4,48	4,10	4,88	4,76	4,72	4,58	4,72	4,72	4,72	4,76	4,48	4,76	4,76	4,88	5,00	5,00	5,00	4,72	4,72	5,00	4,20	4,76	4,44				KATEGORIÍ CELK.		
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			13,06			14,36			14,02			13,96			14,40			15,00			14,44			13,41						14,083		
VÝSLEDKY KATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			83,85%			94,69%			91,87%			91,37%			95,02%			100,00%			95,36%			86,72%						92,36%		
KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM						I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	VÝSL.PODL. OTZ		
21	Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem	0,2062	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	5,0	3,0	4,0	3,5	5,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,396		
22	Pozdrav od všech zaměstnanců	0,1722	4,0	3,5	4,0	3,0	4,0	4,0	3,0	4,0	2,0	4,0	3,0	4,0	5,0	4,0	3,0	4,0	3,0	3,0	4,0	3,0	4,0	3,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	3,604		
23	Verbální komunikace - pozdrav, oslovení	0,2085	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,667		
24	Neverbální komunikace	0,2021	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,958		
25	Rychlost prodeje	0,2110	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	4,0	3,0	5,0	5,0	4,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	5,0	3,0	5,0	5,0	4,0	4,0	3,5	4,0	4,0	3,5	4,604		
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			4,62	4,74	4,83	4,24	4,62	4,62	4,04	4,20	3,64	4,83	4,66	4,62	5,00	4,41	4,66	4,62	4,45	4,24	4,41	4,24	4,62	4,14	4,62	4,31				KATEGORIÍ CELK.		
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			14,19			13,48			11,89			14,10			14,07			13,31			13,27			13,06						13,421		
VÝSLEDKY KATEGORIÍ JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			93,26%			87,37%			74,04%			92,50%			92,24%			85,91%			85,59%			83,81%						86,84%		
ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA			</																													

Odchytky měření průzkumu metodou Mystery shopping po implementaci standardu kvality služeb

Tabulka č. 24: Tabulka odchylek měření průzkumu metodou Mystery shopping po implementaci standardu kvality lsužeb

TABULKA ODCHYLEK MĚŘENÍ VÝSLEDKŮ MYSTERY SHOPPINGU SPOLEČNOSTI DEKTRADE ČR			DEKTRADE PRAHA KUNRATICE			DEKTRADE PRAHA MALEŠICE			DEKTRADE PRAHA ZLČÍN			DEKTRADE BENEŠOV			DEKTRADE BEROUN			DEKTRADE KLADNO			DEKTRADE KOLÍN			DEKTRADE MLADÁ BOLESLAV			VÝSLEDKY STŘEDOČESKÉHO A PRAŽSKÉHO KRAJE PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK A KATEGORIÍ						
			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel			hodnotitel									
			I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.	I.	II.	III.				
číslo otázky	Název hodnoceného kritéria		VÁHA KRITÉRIA																											DÍLČÍ VÝSLEDKY PODLE JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK			
			hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab	hřebíky	střešní krytina	okapní žlab				
0	popis hodnoceného prvku																																
EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA			I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	0,0750593			
1	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	0,1287	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,129	0,129	0,000	0,0750593		
2	Upravenost okolních ploch	0,0960	0,000	0,048	0,048	0,000	0,096	0,096	0,096	0,096	0,000	0,096	0,096	0,000	0,096	0,096	0,096	0,000	0,096	0,096	0,096	0,000	0,096	0,096	0,000	0,096	0,096	0,000	0,096	0,096	0,0440013		
3	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	0,1486	0,000	0,000	0,000	0,149	0,149	0,297	0,149	0,000	0,149	0,000	0,149	0,149	0,000	0,149	0,000	0,149	0,000	0,149	0,149	0,000	0,149	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0742837		
4	Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	0,1038	0,052	0,104	0,052	0,000	0,104	0,104	0,104	0,104	0,000	0,104	0,000	0,104	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0259583		
5	Vlajky s logem DEKTRADE	0,0714	0,071	0,000	0,071	0,000	0,000	0,000	0,071	0,000	0,071	0,071	0,000	0,071	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0178409		
6	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení,vhodnost	0,1763	0,176	0,176	0,000	0,176	0,176	0,000	0,176	0,176	0,000	0,176	0,000	0,176	0,000	0,000	0,176	0,000	0,000	0,176	0,000	0,000	0,176	0,000	0,000	0,000	0,000	0,176	0,176	0,000	0,0881548		
7	Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	0,1250	0,000	0,125	0,125	0,000	0,125	0,125	0,000	0,000	0,000	0,250	0,125	0,125	0,000	0,000	0,000	0,125	0,125	0,000	0,250	0,000	0,250	0,125	0,125	0,000	0,000	0,250	0,250	0,000	0,0833485		
8	Propagační stříšky DEKTRADE	0,1537	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0000000		
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			1,00	0,054	0,057	0,053	0,057	0,081	0,094	0,075	0,038	0,069	0,074	0,062	0,081	0,035	0,012	0,047	0,038	0,050	0,057	0,031	0,000	0,031	0,032	0,066	0,034	KATEGORI CELK					
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			0,1017	0,0544	0,0772	0,0604	0,0726	0,0311	0,0482	0,0208	0,0438	0,0511																			0,0511		
VÝSLEDKY KATEGORIE JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			1,09%	1,54%	1,21%	1,45%	0,62%	0,96%	0,42%	0,88%	1,02%																						
INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA			I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	VÝSL.PODL. OTZ			
9	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	0,1410	0,000	0,000	0,000	0,141	0,141	0,000	0,070	0,141	0,070	0,000	0,000	0,000	0,141	0,141	0,000	0,000	0,141	0,141	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0469973		
10	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	0,1165	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,058	0,116	0,058	0,000	0,116	0,116	0,000	0,116	0,116	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0291227		
11	Označení částí prodejního místa a provedení značení	0,1438	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0000000		
12	Kompletnos vystavovaných vzorků	0,1232	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,123	0,123	0,000	0,000	0,123	0,123	0,000	0,000	0,000	0,000	0,123	0,000	0,123	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0308099		
13	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	0,1407	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,141	0,000	0,141	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0117249		
14	Odpadky v koších	0,1030	0,103	0,103	0,000	0,103	0,103	0,000	0,000	0,103	0,103	0,103	0,103	0,000	0,000	0,000	0,000	0,103	0,103	0,000	0,000	0,000	0,000	0,103	0,103	0,206	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0600793		
15	Bezpečnostní značky a prvky	0,1053	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0000000		
16	Umístění a provedení reklam prodávaných firem	0,1265	0,126	0,126	0,000	0,000	0,126	0,126	0,000	0,000	0,000	0,000	0,126	0,126	0,000	0,000	0,000	0,126	0,253	0,126	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0526946		
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			1,00	0,029	0,029	0,000	0,030	0,046	0,016	0,034	0,045	0,047	0,028	0,059	0,030	0,018	0,048	0,030	0,029	0,062	0,033	0,015	0,000	0,015	0,013	0,013	0,026	KATEGORI CELK					
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			0,1265	0,0191	0,0309	0,0418	0,0391	0,0317	0,0414	0,0103	0,0172	0,0289	0,0317	0,0414	0,0103	0,0172	0,0289	0,0317	0,0414	0,0103	0,0172	0,0289	0,0317	0,0414	0,0103	0,0172	0,0289	0,0317	0,0414	0,0103	0,0172	0,0289	0,0526946
VÝSLEDKY KATEGORIE JEDNOTLIVÝCH PRODEJNÍCH MÍST %			0,38%	0,62%	0,84%	0,78%	0,63%	0,83%	0,21%	0,34%	0,58%																						
REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ			I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	I-III	I-II	II-III	VÝSL.PODL. OTZ			
17	Vhodnost a čistota oblečení	0,2392	0,120	0,000	0,120	0,120	0,120	0,239	0,000	0,000	0,000	0,239	0,239	0,000	0,120	0,000	0,120	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,239	0,000	0,239	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0797333		
18	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	0,2644	0,264	0,000	0,264	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0220333		
19	Identifikace zaměstnance	0,2177	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,0000000		
20	Komunikace mezi zaměstnanci	0,2787	0,000	0,000	0,000	0,279	0,000	0,279	0,139	0,139	0,000	0,000	0,279	0,279	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,279	0,000	0,279	0,000	0,557	0,557	0,000	0,000	0,000	0,1277375		
DÍLČÍ VÝSLEDKY KATEGORIÍ PODLE JEDNOTIVÝCH HODNOTELŮ			1,00	0,096	0,000	0,096	0,100	0,030	0,129	0,035	0,035	0,000	0,060	0,129	0,070	0,030	0,000	0,030	0,000	0,000	0,070	0,000	0,070	0,060	0,139	0,199	KATEGORI CELK						
SOUHRNNÉ VÝSLEDKY JEDNOTLIVÝCH PROD. MÍST PODLE KATEGORIÍ			0,1297	0,0640	0,0863	0,0232																											

Statistické testování dat

Pro objektivizaci zjištěných hodnot jsou výsledky statisticky testovány neparametrickými testy shodně, jako při provedení průzkumu metodou mystery shopping před implementací standardu.

Pro objektivizaci výsledků tohoto případu byla zvolena statistická metoda dvouvýběrového Wilcoxonova testu.

Statistickým testováním se má potvrdit nebo vyvrátit hypotéza o objektivitě měření. To znamená, že rozdíly měření jednotlivých hodnotitelů jsou nebo nejsou statisticky významné. Protože Wilcoxonův test je dvouvýběrový, jdou porovnávat pouze dva hodnotitelé mezi sebou. Testování bylo rozdělené do tří částí. Testování hodnotitele:

1) I. a III. 2) I. a II. 3) II. a III.

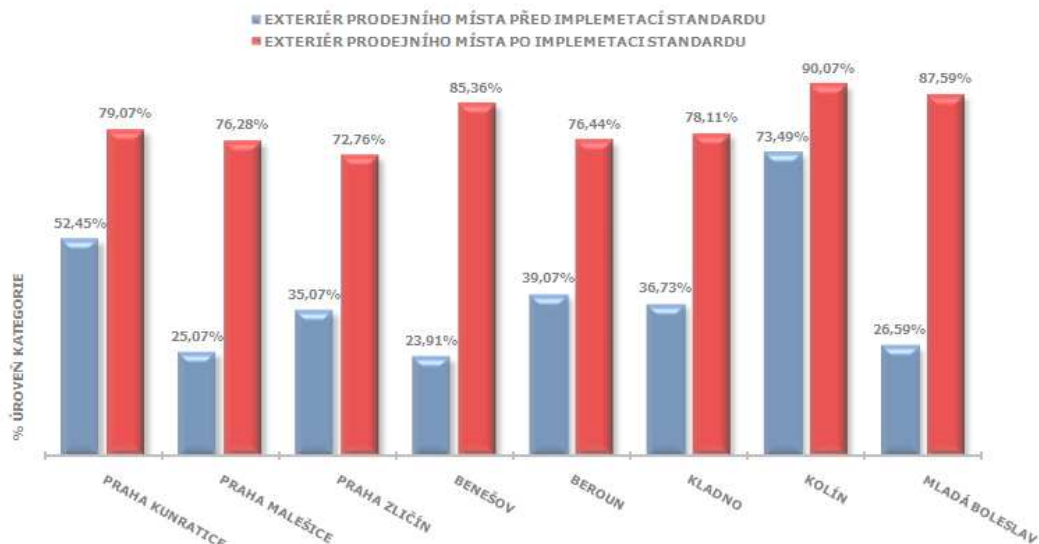
Testováno bylo každé prodejní místo zvlášť. Výsledky testování jednotlivých prodejců podle hodnotitelů jsou uvedeny v příloze č. 7.

Závěr statistického testování „Wilcoxonův dvouvýběrový test“

Závěrem statistického testování je, že ve všech testovaných případech přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními u všech hodnotitelů jsou statisticky nevýznamné. Z toho vyplývá, že proškolení hodnotitelů proběhlo na stejné úrovni a že hodnotitelé postupovali podle metodického manuálu, tím se prokázala kvalita proškolení hodnotitelů. Tímto se do jisté míry potvrdila objektivnost tohoto průzkumu a vyloučení subjektivních vlivů.

5.3.3 Výsledky hodnocení kvality služeb metodou Mystery shoppingu po implementaci standardu

Graf č. 99: Výsledky hodnocení kategorie Exteriér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 99 jsou znázorněny hodnoty kategorie Exteriér prodejního místa, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **52,45%** s odchylkou $\pm 2,41\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **79,07%** s odchylkou měření $\pm 1,09\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **26,62%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **25,07%** s odchylkou $\pm 1,81\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **76,28%** s odchylkou měření $\pm 1,54\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **51,21%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **35,07%** s odchylkou $\pm 1,29\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **72,76%** s odchylkou měření $\pm 1,21\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **37,69%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **23,91%** s odchylkou $\pm 1,37\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **85,36%** s odchylkou měření $\pm 1,45\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **61,45%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **39,07%** s odchylkou $\pm 1,82\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **76,44%** s odchylkou měření $\pm 0,62\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **37,37%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **36,73%** s odchylkou $\pm 1,84\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii

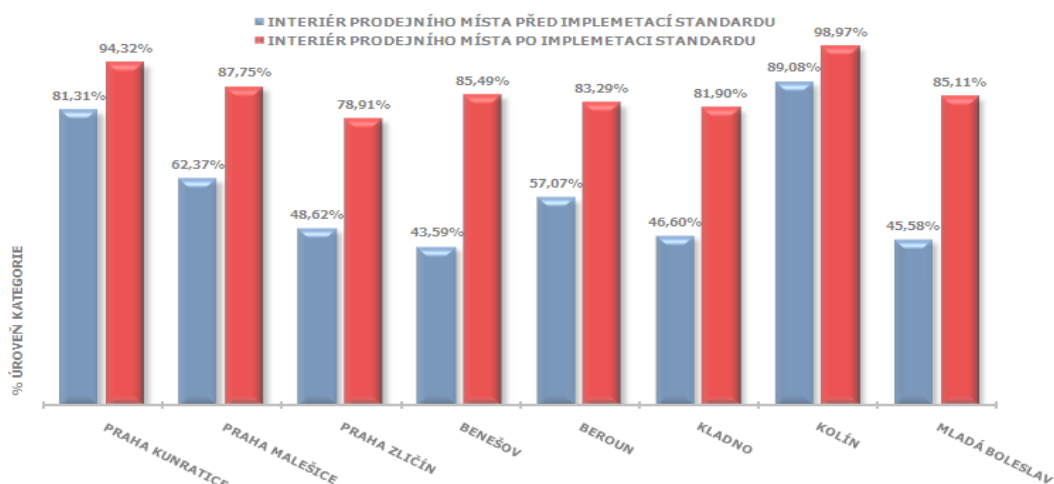
hodnoceno na úrovni **78,11%** s odchylkou měření $\pm 0,96\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **41,38%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **73,49%** s odchylkou $\pm 1,24\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **90,07%** s odchylkou měření $\pm 0,42\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **16,59%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **26,59%** s odchylkou $\pm 1,34\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **87,59%** s odchylkou měření $\pm 0,88\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **61,00%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorii před implementací standardu byl na úrovni **39,05%** s odchylkou měření $\pm 1,64\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **80,71%** s odchylkou měření $\pm 1,02\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **41,66%**.

Graf č. 100: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 100 jsou znázorněny hodnoty kategorie Interiér prodejního místa, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **81,31%** s odchylkou $\pm 1,93\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **94,32%** s odchylkou měření $\pm 0,38\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **13,00%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **62,37%** s odchylkou $\pm 2,27\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **87,75%** s odchylkou měření $\pm 0,62\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **25,38%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **48,62%** s odchylkou $\pm 1,93\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii

hodnoceno na úrovni **78,91%** s odchylkou měření $\pm 0,84\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **30,29%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **43,59%** s odchylkou $\pm 1,64\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **85,49%** s odchylkou měření $\pm 0,78\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **41,91%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **57,07%** s odchylkou $\pm 2,09\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **83,29%** s odchylkou měření $\pm 0,63\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **26,22%**.

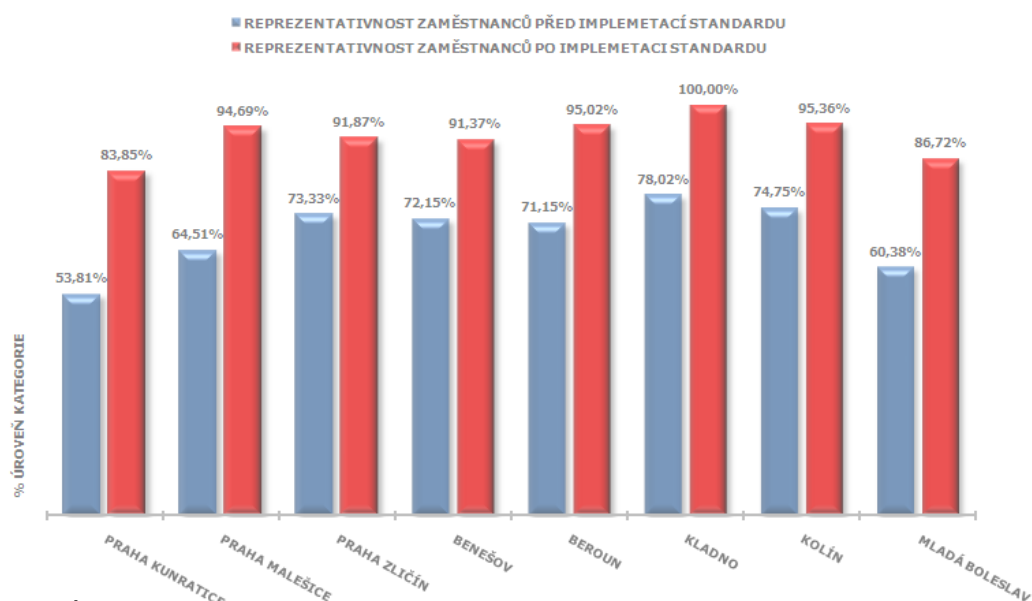
Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **46,60%** s odchylkou $\pm 1,81\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **81,90%** s odchylkou měření $\pm 0,83\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **35,30%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **89,08%** s odchylkou $\pm 0,85\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **98,97%** s odchylkou měření $\pm 0,21\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **9,90%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **45,58%** s odchylkou $\pm 1,45\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **85,11%** s odchylkou měření $\pm 0,34\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **39,53%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorii před implementací standardu byl na úrovni **59,28%** s odchylkou měření $\pm 1,75\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **86,97%** s odchylkou měření $\pm 0,58\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **27,69%**.

Graf č. 101: výsledky hodnocení kategorie Reprezentativnost zaměstnanců



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 101 jsou znázorněny hodnoty kategorie Reprezentativnost zaměstnanců prodejního místa, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **53,81%** s odchylkou měření $\pm 4,33\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **83,85%** s odchylkou měření $\pm 1,28\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **30,04%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **64,51%** s odchylkou $\pm 2,57\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **94,69%** s odchylkou měření $\pm 1,73\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **30,18%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **73,33%** s odchylkou $\pm 6,44\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **91,87%** s odchylkou měření $\pm 0,46\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **18,55%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **72,15%** s odchylkou $\pm 0,84\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **91,37%** s odchylkou měření $\pm 1,73\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **19,22%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **71,15%** s odchylkou $\pm 1,64\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **95,02%** s odchylkou měření $\pm 0,40\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **23,87%**.

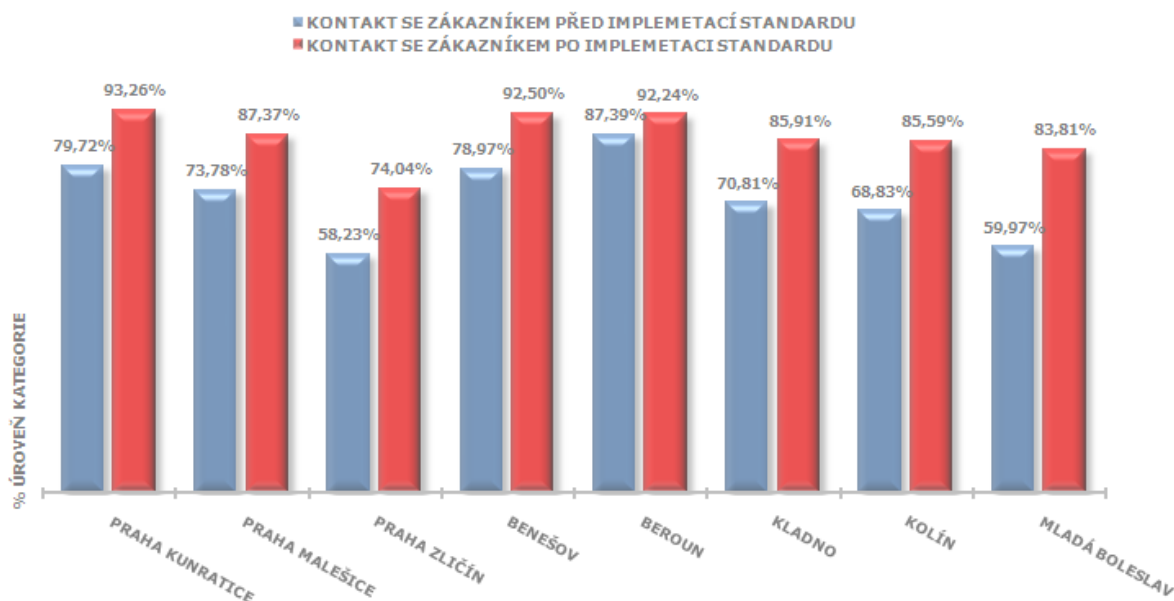
Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **78,02%** s odchylkou $\pm 4,69\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **100%** s odchylkou měření $\pm 0,00\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **21,98%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **74,75%** s odchylkou $\pm 0,93\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **95,36%** s odchylkou měření $\pm 0,93\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **20,61%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **60,38%** s odchylkou $\pm 3,01\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **86,72%** s odchylkou měření $\pm 2,66\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **26,34%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorie před implementací standardu byl na úrovni **68,51%** s odchylkou měření $\pm 3,05\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **92,36%** s odchylkou měření $\pm 1,15\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **23,85%**.

Graf č. 102: Výsledky hodnocení kategorie Kontakt se zákazníkem



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 102 jsou znázorněny hodnoty kategorie Kontakt se zákazníkem, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **79,72%** s odchylkou měření $\pm 2,64\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **93,26%** s odchylkou měření $\pm 0,78\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **13,54%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **73,78%** s odchylkou $\pm 2,40\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **87,37%** s odchylkou měření $\pm 1,02\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **13,59%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **58,23%** s odchylkou $\pm 5,72\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **74,04%** s odchylkou měření $\pm 3,69\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **15,82%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **78,97%** s odchylkou $\pm 2,97\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **92,50%** s odchylkou měření $\pm 1,02\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **13,53%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **87,39%** s odchylkou $\pm 2,57\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **92,24%** s odchylkou měření $\pm 2,02\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **4,85%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **70,81%** s odchylkou $\pm 5,20\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii

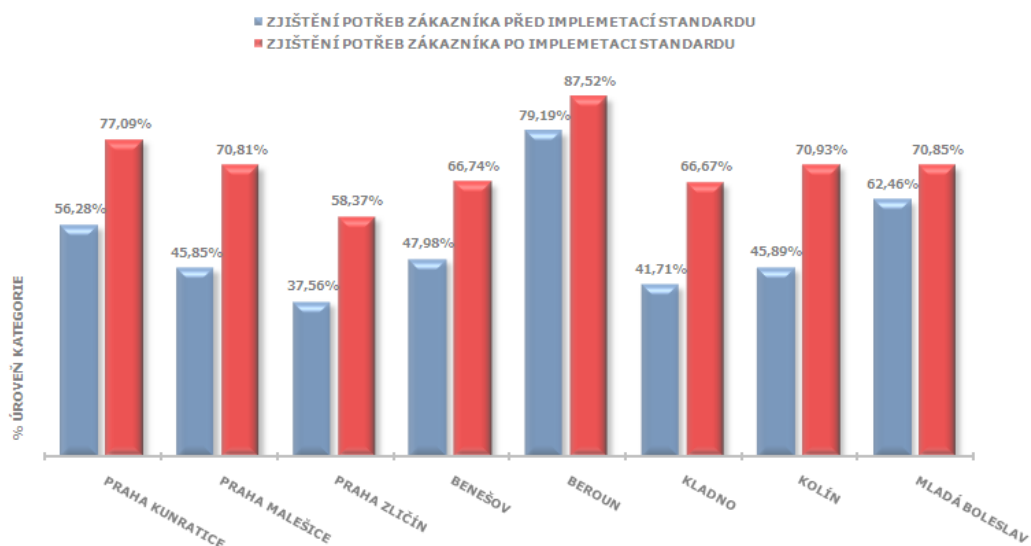
hodnoceno na úrovni **85,91%** s odchylkou měření $\pm 1,57\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **15,11%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **68,83%** s odchylkou $\pm 3,90\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **85,59%** s odchylkou měření $\pm 2,68\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **16,76%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **59,97%** s odchylkou $\pm 5,30\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **83,81%** s odchylkou měření $\pm 1,57\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **23,84%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorie před implementací standardu byl na úrovni **72,21%** s odchylkou měření $\pm 3,84\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **86,84%** s odchylkou měření $\pm 1,79\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **14,63%**.

Graf č. 103: Výsledky hodnocení kategorie Zjištění potřeb zákazníka



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 103 jsou znázorněny hodnoty kategorie Zjištění potřeb zákazníka, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **56,28%** s odchylkou měření $\pm 10,05\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **77,09%** s odchylkou měření $\pm 5,02\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **20,81%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **45,85%** s odchylkou $\pm 13,33\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **70,81%** s odchylkou měření $\pm 9,98\%$. U tohoto

prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **24,96%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **37,56%** s odchylkou $\pm 6,70\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **58,37%** s odchylkou měření $\pm 9,98\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **20,81%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **47,98%** s odchylkou $\pm 6,67\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **66,74%** s odchylkou měření $\pm 9,98\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **18,76%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **79,19%** s odchylkou $\pm 13,33\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **87,52%** s odchylkou měření $\pm 2,02\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **8,33%**.

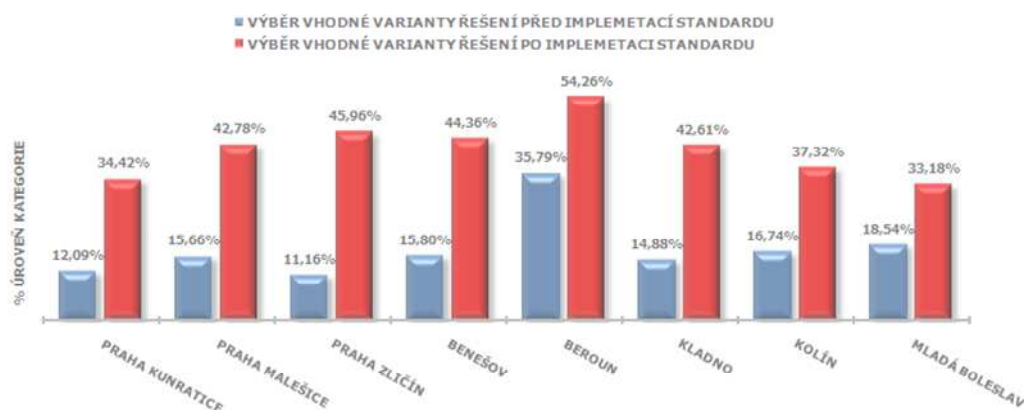
Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **41,71%** s odchylkou $\pm 10,02\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **66,67%** s odchylkou měření $\pm 6,67\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **24,96%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **45,89%** s odchylkou $\pm 6,67\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **70,93%** s odchylkou měření $\pm 3,35\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **25,04%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **62,46%** s odchylkou $\pm 5,30\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **70,85%** s odchylkou měření $\pm 3,32\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **8,39%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorii před implementací standardu byl na úrovni **52,11%** s odchylkou měření $\pm 10,84\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **71,12%** s odchylkou měření $\pm 6,87\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **19,01%**.

Graf č. 104: Výsledky hodnocení kategorie Výběr vhodné varianty řešení



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 104 jsou znázorněny hodnoty kategorie Výběr vhodné varianty řešení, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **12,09%** s odchylkou měření $\pm 1,49\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **34,42%** s odchylkou měření $\pm 2,37\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **22,33%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **15,66%** s odchylkou $\pm 0,85\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **42,78%** s odchylkou měření $\pm 3,69\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **27,11%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **11,16%** s odchylkou $\pm 1,19\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **45,96%** s odchylkou měření $\pm 2,46\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **34,80%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **15,80%** s odchylkou $\pm 3,27\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **44,36%** s odchylkou měření $\pm 4,03\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **28,55%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **35,79%** s odchylkou $\pm 5,12\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **54,26%** s odchylkou měření $\pm 5,23\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **18,47%**.

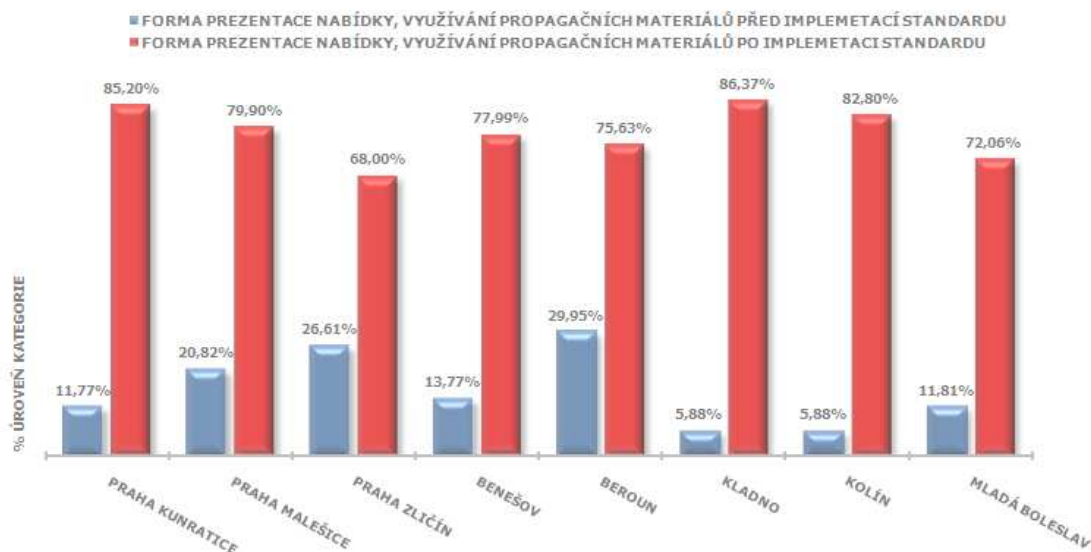
Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **14,88%** s odchylkou $\pm 1,78\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **42,61%** s odchylkou měření $\pm 3,44\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **27,74%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **16,74%** s odchylkou $\pm 1,19\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **37,32%** s odchylkou měření $\pm 2,07\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **20,58%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **18,54%** s odchylkou $\pm 2,37\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **33,18%** s odchylkou měření $\pm 3,86\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **14,64%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorie před implementací standardu byl na úrovni **17,58%** s odchylkou měření $\pm 2,16\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **41,86%** s odchylkou měření $\pm 3,39\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **19,01%**.

Graf č. 105: Výsledky hodnocení kategorie Forma prezentace nabídky, využívání propagačních materiálů



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 105 jsou znázorněny hodnoty kategorie Forma a prezentace nabídky, využívání propagačních materiálů, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **11,77%** s odchylkou měření $\pm 3,40\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **85,20%** s odchylkou měření $\pm 4,99\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **73,43%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **20,82%** s odchylkou $\pm 13,67\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **79,90%** s odchylkou měření $\pm 11,76\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **59,08%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **26,61%** s odchylkou $\pm 20,96\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **68,00%** s odchylkou měření $\pm 20,65\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **41,38%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **13,77%** s odchylkou $\pm 7,34\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **77,99%** s odchylkou měření $\pm 4,16\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **64,22%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **29,95%** s odchylkou $\pm 11,50\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **75,63%** s odchylkou měření $\pm 2,88\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **45,68%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **5,88%** s odchylkou $\pm 8,89\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii

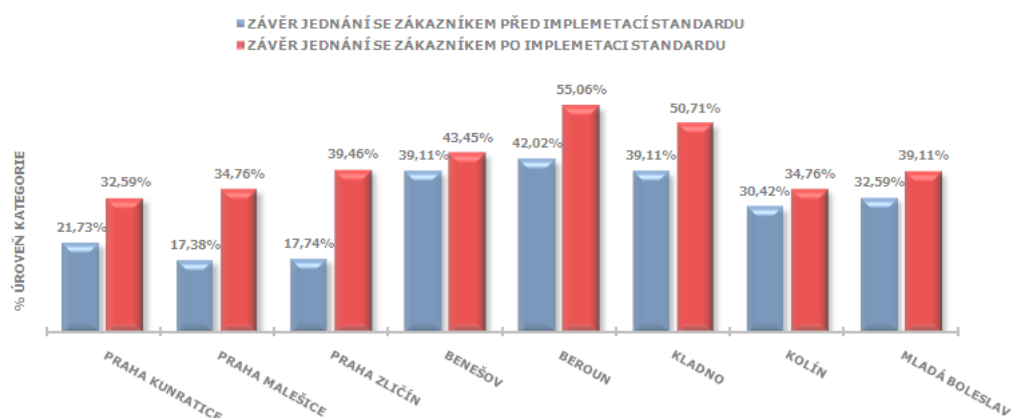
hodnoceno na úrovni **86,37%** s odchylkou měření $\pm 10,17\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **80,48%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **5,88%** s odchylkou $\pm 8,89\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **82,80%** s odchylkou měření $\pm 11,76\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **76,91%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **11,81%** s odchylkou $\pm 10,48\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **72,06%** s odchylkou měření $\pm 12,08\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **60,25%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorie před implementací standardu byl na úrovni **15,81%** s odchylkou měření $\pm 10,64\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **78,49%** s odchylkou měření $\pm 9,81\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **62,68%**.

Graf č. 106: Výsledky hodnocení kategorie Interiér prodejního místa



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 106 jsou znázorněny hodnoty kategorie Závěr jednání se zákazníkem, využívání propagačních materiálů, naměřené metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Kunratice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **21,73%** s odchylkou měření $\pm 10,43\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **32,59%** s odchylkou měření $\pm 3,48\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **10,86%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **17,38%** s odchylkou $\pm 3,48\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **34,76%** s odchylkou měření $\pm 3,48\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **17,38%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **17,74%** s odchylkou $\pm 6,67\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii

hodnoceno na úrovni **34,76%** s odchylkou měření $\pm 6,67\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **21,73%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **39,11%** s odchylkou $\pm 10,34\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **43,45%** s odchylkou měření $\pm 3,48\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **4,35%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **42,02%** s odchylkou $\pm 26,67\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **55,06%** s odchylkou měření $\pm 19,71\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **13,04%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **39,11%** s odchylkou $\pm 10,34\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **50,71%** s odchylkou měření $\pm 16,24\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **11,61%**.

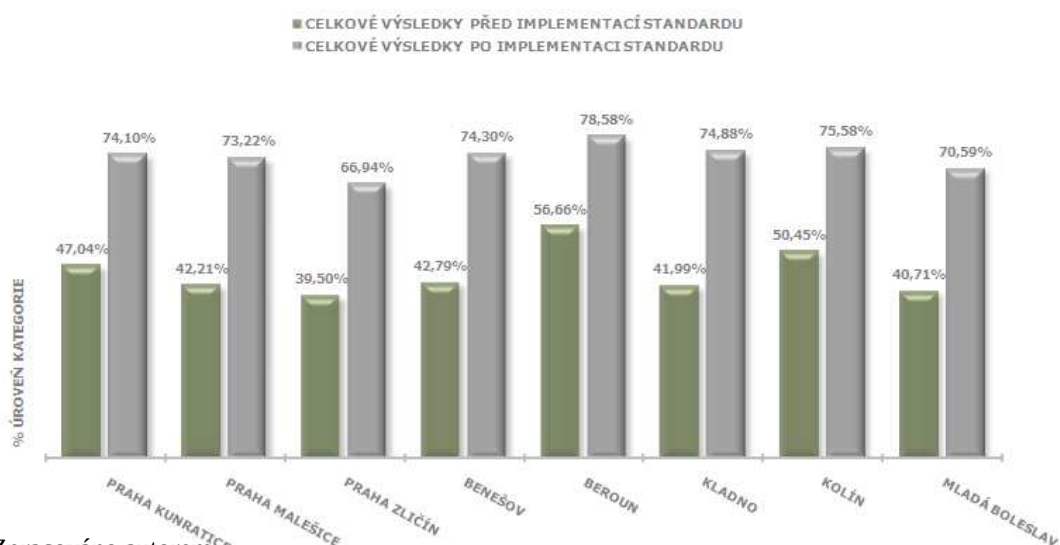
Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **30,42%** s odchylkou $\pm 10,43\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **34,76%** s odchylkou měření $\pm 3,48\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **4,35%**.

Prodejní místo DEKTRADE Mladá Boleslav bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **32,59%** s odchylkou $\pm 8,69\%$, po implementaci standardu bylo v této kategorii hodnoceno na úrovni **39,11%** s odchylkou měření $\pm 6,95\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie o **6,52%**.

Průměrný výsledek hodnot v této kategorii před implementací standardu byl na úrovni **30,01%** s odchylkou měření $\pm 10,90\%$, po implementaci standardu byla takto kategorie hodnocena na úrovni **41,24%** s odchylkou měření $\pm 7,93\%$. U této kategorie došlo implementací standardu ke zlepšení o **21,44%**.

Souhrnné výsledky hodnocení kvality služeb metodou Mystery shoppingu po implementaci standardu

Graf č. 107: Souhrnné výsledky hodnocení standardu kvality služeb



Zdroj: Zpracováno autorem

V grafu č. 107 jsou znázorněny hodnoty Celkových výsledků, naměřených metodou Mystery shopping před implementací standardu kvality a po implementaci standardu kvality.

Prodejní místo DEKTRADE Praha Kunratice bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **47,04%** s odchylkou měření $\pm 4,48\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **74,10%** s odchylkou měření $\pm 2,47\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně kvality služeb o **27,06%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Malešice** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **42,21%** s odchylkou $\pm 3,48\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **73,22%** s odchylkou měření $\pm 4,45\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně kvality služeb o **31,01%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Praha Zličín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **39,50%** s odchylkou $\pm 6,61\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **66,94%** s odchylkou měření $\pm 6,00\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně kvality služeb o **27,44%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Benešov** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **42,79%** s odchylkou $\pm 4,22\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **74,30%** s odchylkou měření $\pm 3,46\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně této kategorie kvality služeb o **31,51%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Beroun** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **56,66%** s odchylkou $\pm 7,63\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **78,58%** s odchylkou měření $\pm 4,32\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně kvality služeb o **21,92%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kladno** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **41,99%** s odchylkou $\pm 5,60\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **74,88%** s odchylkou měření $\pm 4,71\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně kvality služeb o **32,89%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Kolín** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **50,45%** s odchylkou $\pm 4,19\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **75,58%** s odchylkou měření $\pm 3,24\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně kvality služeb o **25,14%**.

Prodejní místo DEKTRADE **Mladá Boleslav** bylo před implementací standardu hodnoceno na úrovni **40,71%**, s odchylkou $\pm 6,87\%$, po implementaci standardu bylo v celkovém hodnocení na úrovni **70,59%** s odchylkou měření $\pm 3,96\%$. U tohoto prodejního místa došlo implementací standardu ke zlepšení úrovně kvality služeb o **29,88%**.

Průměrný výsledek hodnot v celkovém hodnocení před implementací standardu byl na úrovni **45,17%** s odchylkou měření $\pm 5,62\%$, po implementaci standardu byl celkový výsledek hodnocení na úrovni **73,52%** s odchylkou měření $\pm 4,08\%$. V celkovém hodnocení došlo implementací standardu ke zlepšení kvality služeb o **28,35%**.

Tabulka č. 25: Před implementací standardu kvality služeb

Prodejní místo	Výsledek hodnocení
DEKTRADE Beroun	56,66% +/-7,63%
DEKTRADE Kolín	50,45% +/-4,19%
DEKTRADE Praha Kunratice	47,04% +/-4,48%
DEKTRADE Benešov	42,79% +/-4,22%
DEKTRADE Praha Malešice	42,21% +/-5,36%
DEKTRADE Kladno	41,99% +/-5,60%
DEKTRADE Mladá Boleslav	40,71% +/-6,87%
DEKTRADE Praha Zličín	39,50% +/-6,61%

Zdroj: Zpracováno autorem

Tabulka č. 26: Po implementaci standardu kvality služeb

Prodejní místo	Výsledek hodnocení
DEKTRADE Beroun	78,58% +/-4,32%
DEKTRADE Kolín	75,58% +/-3,24%
DEKTRADE Kladno	74,88% +/-4,71%
DEKTRADE Benešov	74,30% +/-3,46%
DEKTRADE Praha Kunratice	74,10% +/-2,47%
DEKTRADE Praha Malešice	73,22% +/-4,45%
DEKTRADE Mladá Boleslav	70,59% +/-3,96%
DEKTRADE Praha Zličín	66,94% +/-6,00%

Zdroj: Zpracováno autorem

Implementace standardu neměla zásadní vliv na změnu pořadí prodejních místa dle výsledků Mystery shoppingu před implementací a po implementaci standardu. Pořadí se změnilo pouze po prodejní místo DEKTRADE Kladno, které bylo před implementací standardu na šestém místě, po implementaci standardu bylo na místě třetím. Prodejní místo DEKTRADE Kunratice si pohoršilo z třetího místa před implementací standardu na páté místo a prodejní místo DEKTRADE Praha Malešice se v pořadí posunulo o jedno místo z pátého na šesté. Celkově došlo implementací standardu kvality služeb ke zlepšení úrovně kvality služeb o **28,35%**.

Na základě výsledků průzkumu po implementaci standardu a následného srovnání s výsledky před implementací standardu kvality služeb lze konstatovat, že došlo ke skokové změně ve zlepšení úrovně kvality služeb. Výsledky lze interpretovat v souvislosti s přijetím standardu kvality služeb na sledovaných prodejních místech ve všech jeho oblastech. Zaměstnanci prodejních míst přijali standard a uplatňují postupy v něm formulované. Došlo ke zmenšení rozptylu mezi nejhorším a nejlepším sledovaným prodejním místem. Rozptyl po implementaci standardu = 11,58 % rozptyl před implementací standardu = 17,16%, Na základě těchto výsledků lze konstatovat, že došlo implementací standardu k přiblížení úrovně kvality služeb hůře hodnocených prodejních míst k lépe hodnoceným a to o 5,58%.

Metoda Mystery shopping je obvykle zaměřena na zjištění úrovně služeb poskytovaných zákazníkům. Mystery shopping je v kontextu provedeného výzkumu zpětnovazebnou

funkcí na základě které lze vymezit nové cíle a následné plány které je vhodné uplatňovat při kontaktu Firmy a Zákazníků. Za nové plány můžeme považovat i tvorbu nových standardů kvality služeb.

5.4 Zobecnění použitelnosti metodického postupu pro řízení kvality prodejních služeb

Hlavním cílem disertační práce je vytvoření a verifikace modelu pro řízení a udržování úrovně prodejních služeb s využitím jejich standardizace. Model je zpracován na základě teoretických východisek a výsledků vlastního zkoumání. Pro potřeby zobecnění navrženého modelu je nutné vymezit základní předpoklady jeho použitelnosti. Výzkumy provedené v této práci se zabývají tzv. „měkkými“ systémy řízení, které jsou obtížně hodnotitelné, zejména z toho důvodu, že v těchto systémech je veliké množství obtížně postižitelných faktorů, které ovlivňují chování tohoto subsystému. Proto je nezbytné zavést určité zjednodušení do modelu fungování těchto systémů, případně vymezení předpokladů, za kterých může být tento systém zkoumán.

Implementací a dodržováním standardů se udržuje chod a dynamika organizačního systému. Dochází i k úspěšnému nebo méně úspěšnému odstranění vznikajících poruch v procesu poskytování prodjených služeb. Základním požadavkem při tvorbě pracovních standardů v praxi je chápat standard nikoli jako vymáhání výkonu, ale jako organizační prostředek, který má k dispozici spíše pracovník než organizace, a to k tomu, aby mohl vůči svému pracovnímu prostředí prokazovat svou výkonnost a plnění svých pracovních úkolů.

Toto je dosaženo metodickým postupem formulovaným v této práci. V každé pracovní funkci existují standardní činnosti a operace, u kterých je možno a nutno vypracovávat pracovní standardy, a to zejména při kontaktu se zákazníkem. Ve většině případů nebývají pracovní standardy kvantifikovány, nýbrž jsou častěji verbalizovány. Verbálně vyjádřené standardy lze přiřazovat k jakékoli činnosti a výsledky opakovaných šetření ukazují, že výkonnost v situaci, kdy byl užit i málo precizní verbální pracovní standard, ve srovnání se situací, kdy standard vůbec nebyl vyhlášen, je kvalitativně vyšší. K správné tvorbě pracovního standardů a udržování jeho aktuálnosti by měl soužít výše formulovaný metodický přístup k tvorbě standardu jako alternativní metoda řízení kvality služeb.

5.4.1 Předpoklady a požadavky použitelnosti navrženého modelu pro řízení kvality prodejních služeb

Prvním předpokladem, který je nutné vymezit je, že objekty prodejních jednotek, zkoumané v rámci provedených výzkumů, představují relativně samostatné části vyššího systému, kterým je úroveň podniku. Hierarchie nejsou chápány jako kopie nadřízených systémů se shodou ve funkčním poslání a struktuře, ale model nadřízené organizační úrovně je modelem vyššího řádu, který v sobě zahrnuje též řízení prodejních jednotek. Metody systémové analýzy a syntézy umožňují interpretaci autonomních mechanismů a specifických technologií řízení při dekompozici do nižších řídicích úrovní.

Druhým předpokladem, který omezuje výzkum hodnocených prodejních sítí je typ konkurence. Jedná se o případ monopolistické konkurence, který je typem konkurence nejvíce podobnému konkurenci dokonalé. Monopolistická konkurence je charakterizována

velkým počtem firem s podobnou nabídkou zboží. Firma má velmi malou možnost svou nabídkou ovlivňovat tržní rovnováhu. Z této charakteristiky monopolistické konkurence lze analogicky dovodit, že jednotky prodejních sítí prodávají homogenní a shodný produkt (stavební materiály jsou homogenní = 100% substituce) z hlediska kvality, vzhledu, image a užitné hodnoty pro zákazníka).

Třetí předpoklad vychází z předpokladu druhého, že žádný zákazník nepreferuje zboží (stavební materiály) nabízené některou z konkrétních firem působících na trhu. Při hodnocení nabídek zákazníkem není rozhodující hodnocení vlastnosti zboží, ale především úroveň nabízených prodejních služeb. Z toho vyplývá, že kupující nemá důvod kupovat zboží na základě jeho vlastností, ale na základě kvality nabízené obchodní služby, která je heterogenní. Je nezbytné akceptovat skutečnost, že každý zákazník může navštívit a uskutečnit svůj nákup na jakémkoliv prodejním místě z hlediska dostupnosti, velikosti a koncentrace a je koupěschopný. Hodnota zboží pro zákazníka je vyjádřena jeho užitečností.

Čtvrtým předpokladem je téměř dokonalá pružnost poptávky po zboží, která je determinována téměř shodnou cenou zboží na trhu. Zboží (stavební materiály) mají v normálních podmínkách v daném čase u různých prodejců téměř stejnou cenu.

Řešení daného problému je založeno na předpokladu, že je možné nalézt aplikační nástroje a opatření pro zlepšování úrovně řízení v organizacích poskytujících prodejní služby. Bez těchto zjednodušujících předpokladů by nemohl být vytvořen modelový přístup k řešení kvality prodejních služeb nabízených při prodeji zboží (stavební materiály). Důležité je také si uvědomit, že hmotný produkt je při uvedení výše uvedených předpokladů pouze nástrojem k nabízení prodejní služby. Nositelem těchto služeb jsou právě prodejní jednotky vytvořené hmotným inventářem, personálem a procesy.

Celá problematika zkoumání úrovně a zlepšování systému řízení prodejních služeb je z podstatné části ovlivněna kvalitou personálu. To vyžaduje, zejména od prodejního personálu, určité vrozené a získané vlastnosti, které lze kultivovat pouze za předpokladu, že jsou v nezbytné míře přítomny. K tomu je nutné, aby zaměstnanci prodejního místa disponovali vlastnostmi, jako je :

Iniciativa, která se projevuje se ve třech základních formách: 1) v aktivním přístupu, 2) ve vlastních nápadech, 3) v samostatném jednání.

Úsudek je výsledkem vrozeného intelektu a navenek se s ním lze setkat ve formě: 1) racionálního chování, 2) abstraktního myšlení.

Sebevědomí je determinováno 1) znalostí sebe sama, 2) znalostí meze svých možností, 3) znalostí vlastní odolnosti.

Cit pro obchod je znakem inteligence. Inteligentní lidé jsou citliví na své okolí, které vnímají empaticky. To jim umožňuje 1) vcítit se do pozice zákazníků, 2) vycítit obchodní příležitost.

Přímočarost a upřímnost, přímočarý a upřímně smýšlející prodejní personál 1) se podvědomě ztotožňuje se zájmy své firmy, 2) vstřícně se staví k zájmům zákazníka.

Sebekritičnost je vlastnost, která umožňuje transcenci vlastního „ega“, tj. přechod od subjektivního k objektivnímu pohledu na sebe sama, jehož důsledkem je identifikace a odstranění vlastních chyb.

Uzavření obchodu. Uzavření obchodu je cílem obchodního jednání. Je-li tento cíl instinktivně sledován, potom se automaticky mobilizují všechny síly potřebné k jeho dosažení.

5.4.2 Zobecnění navrženého modelu pro řízení kvality prodejních služeb

Navržený model řízení kvality prodejních služeb obsahuje 12 postupových kroků, v rámci kterých je řešena analýza prodejních procesů probíhajících na úrovni prodejních jednotek. Výzkum chování distribučních sítí a vymezení vazeb, které vznikají mezi zákazníkem a prodejními místy byl, jako předvýzkumná etapa, založen na deskriptivním výzkumu, jehož základem je procesní analýza. Pro výzkum byly použity metody organizačního výzkumu, zkoumání dokumentů, zejména organizačních norem pro posouzení míry reglementace procesů (preskriptivní model), a metody pozorování a dotazování. V těchto souvislostech se projevila jako zásadní problém úplná identifikace všech normativních zdrojů řízení, počínaje popisy funkčních míst na prodejním místě, organizační směrnice platné pro jejich provoz a zejména stav informačního systému, který výrazně determinuje průběh procesů v prodejní jednotce. (Jedná se především obchodní a účetní subsystémy.)

Soubor hmotných prvků a operací prováděných na prodejních jednotkách při prodeji zboží vytváří kategoriální a kritériální prvky standardu. Na základě nestrukturovaného přímého pozorování lze identifikovat prvky (kritéria), které bylo možno popsat a zahrnout je do standardu kvality prodejní sítě. Je nezbytné strukturu popisu prvků konzultovat s vedením zkoumané firmy, zejména z toho důvodu, že hodnocení každého zkoumaného faktoru a klíčové činnosti nese určitý znak subjektivity, a to jak ze strany pozorovatelů, tak ze strany managementu.

Pro přesnou formulaci jednotlivých kritérií standardu kvality prodejních služeb bylo každé kritérium popsáno a formulováno v souladu s podnikovými směrnici, které bylo nutno analyzovat, následně syntetizovat a identifikovat v nich návaznosti na kritéria standardu kvality prodejní sítě. V případě, že směrnice nebyly vytvořeny, byl dán podnět k jejich vyhotovení. Výsledkem je předběžný text popisující úroveň standardu, který byl dále verifikován na ostatních prodejních místech distribuční sítě hodnocením zákazníků a zaměstnanců formou dotazníkového šetření.

Ověření platnosti navržených kritérií je založeno na explorativním výzkumu. Základem je sběr dat ze strukturovaného rozhovoru. Cílem byla konfrontace pohledu zákazníka na jednotlivá kritéria standardu s vyjádřením míry souhlasu, nesouhlasu, či jiného názoru na formulaci jednotlivých kritérií standardu kvality služeb a významností těchto kritérií v rámci nákupního procesu pro zákazníka. V tomto případě se jeví jako problematický výběr respondentů a jejich očekávání, která jsou velmi individuální.

Platnosti kritérií standardu kvality služeb v celé prodejní síti sledované firmy byla provedena pozorováním s postupem vycházejícím z modifikované metody utajeného nákupu „Mystery shopping“. Pozorování výskytu a platnosti kritérií standardu kvality služeb v prodejní síti poskytlo podrobné informace o úrovni celé prodejní sítě a její strukturální shodě. Potvrdila se správnost formulace standardu ve vztahu k reálné situaci v prodejní síti společnosti. Na tomto základě byla revidována a podrobněji popsána kritéria v hodnotícím manuálu standardu a provedena kvantifikace kritérií, kterým byla přiřazena bodová hodnota.

Ověření použitelnosti standardu kvality služeb před implementací standardu bylo provedeno výzkumem odlišnosti zákaznického a zaměstnaneckého vnímání standardu postupem, který je uplatňován v modelu SERVQUAL. Obě dvě skupiny respondentů se vyjadřovaly k uvedenému textu standardu a zaznamenávaly do dotazníku dvě skutečnosti:

- a) míru souhlasu s formulací jednotlivých kritérií a
- b) významnost kritéria pro nákupní proces zákazníka.

Pro hodnocení míry, s jakou jsou dodržována kritéria vytvořeného standardu při realizaci průzkumu metodou Mystery shopping, byl vytvořen pro potřeby hodnotitelů hodnotící manuál. Jeho tvorba je založena na formulaci kritérií z hlediska zjištěné úrovně dodržování kritérií standardu kvality služeb. Dochází k verbalizaci úrovně kritérií bodovým hodnocením 5 až 1. Je formulován požadovaný (nejlepší) stav (5bodů), horší než ideální stav (4body), průměrný stav 3 (body), podprůměrný stav (2body) a nedostatečný stav kritéria (1bod). Hodnotící manuál zabezpečuje při hodnocení metodou Mystery shopping shodný výklad úrovně kritérií standardu u všech hodnotitelů.

Hodnocení regionální prodejní sítě metodou Mystery shopping slouží k analýze úrovně prodejních služeb před implementací vytvořeného standardu kvality prodejních služeb. Hodnocení je provedeno minimálně třemi hodnotiteli, kteří jsou proškoleni v obsahu a pojetí standardu a metodického manuálu. Hodnocení probíhá zcela podle zásad výzkumu metody Mystery shopping, a to s ohledem na etický kodex metody Mystery shopping. Výsledkem jsou data zaznamenaná do hodnotících archů. V této fázi řešení zaměstnanci prodejních míst dosud nejsou seznámeni s vytvořeným standardem. Je zjišťována skutečná dosažená úroveň standardu. Vzhledem k tomu, že standard byl tvořen podle pracovních operací pro danou prodejní síť, měl by korespondovat s realitou bez toho, aniž byl prodejní personál seznámen s tímto průzkumem. V tomto kroku se prokáže kvalita zpracování v předchozích krocích. Pokud standard nekoresponduje co do struktury se skutečností, je nutné revidovat všechny kroky a provést jeho úpravu.

Pro potřeby vyhodnocení dat z hodnocení metodou Mystery shopping je nutné stanovit významnost jednotlivých kategorií a kritérií. Váhy, které jsou jednotlivým kategoriím a kritériím přiřazeny, jsou stanoveny výpočtem z výsledků zákaznického dotazníkového šetření, které zjišťovalo míru významu jednotlivých kritérií standardu. Váhy jsou vypočteny jako procentuální podíl výsledku zákaznického dotazování míry významnosti na celku. U stanovení vah kritérií je jako celek brána kategorie, pak je váha každého kritéria vyjádřena procentuálním podílem kritéria v rámci dané kategorie. Váha kategorie je vypočtena obdobným způsobem. Jako základní hodnota pro stanovení procentuálního podílu kategorie je brán součet hodnot ze zákaznického dotazování míry významu kritérií v rámci kategorie.

Váhy vypočtené ze zákaznického vnímání míry významu jednotlivých kritérií byly porovnány s vahami, které jsou stanoveny vedením firmy.

Následně provedená komparace vyjadřuje mezeru mezi zákaznickým vnímáním vah kritérií a kategorií a vnímáním vah managementem společnosti. Pro vyhodnocení dat z průzkumu metodou Mystery shopping budou použity váhy stanovené zákazníkem, z důvodu respektování „pohledu zákazníka“ a snahy o přizpůsobení se pohledu zákazníka tak, jak je tento přístup vymezen v zákaznický (marketingově) orientované společnosti.

Základem pro vyhodnocení dat z průzkumu metodou Mystery shopping je vyhodnocovací tabulka, do které jsou přepsány hodnoty zaznamenané hodnotiteli do hodnotících formulářů. Dále jsou do tabulky zaznamenány vypočtené kategoriální a kritériální výhy zákaznického průzkumu míry významu. Zjištěné hodnoty jsou násobeny jednotlivými vahami a dále sčítány. Dílčí (kritériální) výsledky jednotlivých hodnotitelů se následně sčítaly, z čehož byl vypočítán výsledek dané kategorie. Každé prodejní místo mohlo získat v dané kategorii maximálně 15 bodů (100%) a minimálně 3 body jako nejhorší výsledek. Výsledkem je procentuální úroveň celé prodejní sítě členěné po geografických segmentech, kategoriích a kritériích. .

Vyhodnocením dat z hodnocení metodou Mastery shopping lze identifikovat kritická místa poskytovaných zákaznických služeb, na která je nutno více zaměřit pozornost při implementaci standardu, která následuje. Implementace standardu kvality prodejních služeb je realizována v rámci hmotných prvků jednoznačnou vizualizací těchto prvků a u nehmotných prvků standardu školením zaměstnanců prodejních míst, při těchto školeních jsou zdůrazněna jednotlivá problémová místa poskytování prodejních služeb. Prodejní personál je seznámen s vytvořeným standardem a proškolen na jednotlivá kritéria. Dále je obeznámen se skutečností hodnocení tohoto standardu metodou Mystery shopping. To povede ke zvýšenému úsilí prodejního personálu při dodržování standardu. Dále bude kontinuálně probíhat hodnocení a upravování tvrdosti standardu na nadprůměrnou hodnotu.

Po dokončení implementace je nutné provést měření změny stavu provedením druhého kola dotazníkového šetření u zákazníků s cílem zjistit změnu jejich vnímání a také znovu realizovat hodnocení úrovně kvality služeb metodou Mastery shopping. Srovnáním dat před implementací a po implementaci standardu je možné změřit míru zlepšení úrovně kvality prodejních služeb.

V současném konkurenčním prostředí je důležitá péče o zákazníky a poskytování kvalitních prodejních služeb. Výzkumná metoda Mystery shopping a další doprovodné metody umožňují získat relevantní informace o úrovni kontaktních míst firmy popsat stav a zjistit, co všechno je možné zlepšovat.

6 Závěr

Výzkum v oblasti zdokonalování řídicích systémů, v jehož rámci byla disertační práce řešena, uvádí jako žádoucí směr výzkumu právě problematiku řízení kvality prodejních služeb v podobě modelového metodického postupu pro řízení jejich kvality. Disertační práce na tento požadavek svým obsahem reaguje. Metodické pojetí uvedených postupů vychází především z vlastního poznání při řešení zkoumané problematiky, z teoretických poznatků o obecných vlastnostech řídicích systémů, z problematiky měření a řízení kvality služeb a z určitých předpokladů, které byly vymezeny na základě výběru různých přístupů k řešení dané problematiky. Tyto poznatky zahrnují také empirické zkušenosti z aplikací výzkumných metod. V práci je navržen metodický model použitelný pro řízení kvality prodejních služeb v distribučních sítích, který byl verifikován na konkrétní distribuční síti, která nabízí hmotné zboží (stavební materiály). Pro pochopení složitosti řešené problematiky byly na základě studia odborné literatury analyzovány a následně syntetizovány determinanty, které vymezují řešenou problematiku a ovlivňují úroveň prodejních služeb (předmět výzkumu). Exaktnost přípravy změn v systému řízení je založena na modelovém dotváření žádoucích stavů daného systému řízení, včetně nezbytných účelových experimentů k ověření platnosti zvolených postupů.

Práce má charakter účelové aplikace navrženého metodického přístupu k řešení problematiky řízení kvality prodejních služeb, a tím zdokonalování systému řízení podniku. V průběhu zpracování disertační práce se nevyskytly žádné problémy a poznatky, které by navržený metodický přístup jednoznačně negovaly, případně, které by vedly k jeho zamítnutí. Metodický charakter práce respektuje hledisko komplexnosti řešení problematiky se všemi souvislostmi určenými pro další zkoumání, která jsou nezbytná zejména z důvodu ověřitelnosti použití navrženého metodického přístupu pro další odvětví podniků služeb

V tomto smyslu je disertační práce příspěvkem k vytvoření metodického postupu pro zdokonalování systémových předpokladů řízení a diskusí o užitečnosti takového přístupu. V práci nesporně existují problémy, které se autor disertační práce snažil vyjádřit, jakož i alternativní přístupy k řešení. Práce systematizuje stupeň poznání a předkládá určité zobecnění zkušeností a přístupů k analytickým a projektovým pracím při zdokonalování systému řízení. To neznamená, že nelze vést v diskusi spor o výčet uváděných problémů, kladených otázek, či argumentací.

Disertační práce se snaží o systematické vyjádření dosaženého poznání i hloubku zpracování odpovídající daným požadavkům. Teoreticko praktický charakter práce navazuje na poznatky autora z řešení předmětné problematiky a vychází z předpokladů, které se již staly součástí podnikových norem v uživatelské praxi.

Metodologický charakter práce odpovídá požadavku komplexnosti koncipovaného postupu určeného pro případné aplikace v jiných aplikačních případech. Všeobecně přijímaný přístup ke zdokonalování systémových vlastností je vyjádřen fázovým postupem při řešení podobné problematiky s vazbou na vytvořený normativní model.

Spojení metodologie postupu při zdokonalování řízení s modelem předepsaného chování, který bude doplňován o konkrétní věcné, metodické poznatky a ověřené moduly řešení, vytváří předpoklady pro vybudování moderního a účinného systému řízení prodejních

služeb. Naplnění představ o požadovaném fungování nemůže být splněno ihned. Je nutno uvažovat o postupném rozvíjení navržené základní logiky přístupu i formy vyjádření. S tím je spojen požadavek na další výzkumné řešení této problematiky, zejména v oblasti personální.

Presentovaný rozsah disertační práce je jen částí nezbytných postupů souvisejících s poznáním řešené problematiky. V praxi existuje celá řada inspirativních postupů a praktických řešení, která jsou sice zajímavá, ale nemusí nutně vést k uspokojivým výsledkům. Aplikací kombinací různých metod autor disertační práce dospěl k poznání, že nelze očekávat, že se podaří nalézt obecně platné dokonalé, perspektivní modelové řešení problému a takto dosáhnout stupně vysoké reglementace v prováděných činnostech. Zvyšování nároků na komplexnost řízení ale vyvolává potřebu dále rozvíjet metodologické postupy pro zdokonalování řízení kvality služeb.

Obsah jednotlivých kapitol disertační práce z hlediska možného využití výsledků výzkumů vede k následujícím závěrům:

- 1) V rámci procesní analýzy bylo identifikováno **19** úrovní procesního modelu, které jsou propojeny vazbami.
- 2) Výzkumy bylo identifikováno **osm** kategorií a **37** kritérií, které lze standardizovat a zahrnout do modelu standardu kvality prodejných služeb. Kritéria jsou v textu práce popsána.
- 3) Při konfrontaci navrženého standardu se zákazníky a zaměstnanci, které probíhalo s využitím dotazníkového šetření, byl identifikován značný rozdíl mezi vnímáním kritérií standardu u zákazníků a zaměstnanců, tento rozdíl vyjadřuje zákaznickou mezeru, která je souhrnně za celý standard vyjádřena u míry souhlasu **26,75%**, přičemž hodnota zaměstnaneckého výsledku je o **26,75%** nižší než hodnota zákaznického vnímání, cílovým stavem je soulad mezi vnímáním zaměstnanci a zákazníky. U míry významu standardu je mezeru vyjádřena hodnotou **22,75%**, shodně jako v předchozím případě je vnímání zaměstnanci nižší než vnímání zákazníků, a to o **22,75%**.
- 4) Výsledky hodnocení prvků standardu metodou Mystery shopping před implementací standardu lze souhrnně interpretovat za celý sledovaný region na úrovni **45% +/- 5,62%**. Všechna měření byla testována wilcoxonovým testem a ve všech případech byla potvrzena a přijata hypotéza o shodných výsledcích měření.
- 5) Po implementaci standardu byly opakovaně měřeny rozdíly mezi vnímáním zákazníkem a zaměstnanci a znovu provedeno hodnocení prvků standardu metodou Mystery shopping. Výsledky měření po implementaci standardu byly následující: velikost zákaznické mezery u míry souhlasu lze vyjádřit hodnotou **2,25%**, vnímání zaměstnanců je o **2,25%** nižší než u zákazníků. Vnímání významu kritérií lze vyjádřit výsledkem **6,25%**, přičemž vnímání zaměstnanců je vyšší o **6,25%** než vnímání zákazníků, z toho vyplývá skutečnost, že zaměstnanci přikládají kritériím standardu vyšší význam než zákazníci. Implementací standardu došlo ke zlepšení a přiblížení se zákaznickému vnímání kritérií u souhlasu o **24,5%**, u míry významu **16,5%**. Při hodnocení metodou Mystery shopping byla po implementaci standardu zjištěna úroveň dodržení standardu na **73,52% +/- 4,08%**. V celkovém hodnocení došlo implementací standardu ke zlepšení kvality služeb o **28,35%**

V orientaci prodejních míst na zákazníka byly identifikovány následující bariéry:

- Nedostatečné uvědomění si důležitosti spokojenosti zákazníků v procesu prodeje.
- Organizační bariéry – nejasné vymezení kompetencí prodejní jednotky, směrnice upravující jejich činnost.
- Nevhodná firemní kultura – nejednotnost v designu v rámci prodejní sítě.
- Nesprávné a nejednotné přístupy při poskytování zákaznických služeb.
- Nedostatečné zapojení pracovníků při řízení kvality služeb a jejich nízká motivace.
- Nízká úroveň personální práce.

6.1 Teoretické přínosy disertační práce

Za teoretické přínosy disertační práce lze považovat zejména:

1. Vymezení teoretických přístupů k problematice měření a řízení kvality služeb, zejména z důvodu nedostatečného množství tuzemských informačních zdrojů.
2. Návrh metodického postupu vhodného jako alternativní přístup k řízení kvality prodejních služeb.
3. Tvorba a formulace standardu kvality prodejních služeb
4. Tvorba a formulace hodnotícího manuálu kvality prodejních služeb
5. Návrh postupu stanovení váhových parametrů
6. Ověření použitelnosti dvouvýběrového Wilcoxonova testu k testování dat
7. Verifikace použitelnosti navrženého metodického postupu pro účely řízení kvality prodejních služeb.

Uplatněný explorativní přístup je založen na analyticko-diagnostických postupech a vyúsťuje do užití metod analogie. Je založen na rutinním zvládnutí řídicích úloh. Další zdokonalování a vyšší stupeň formalizace je charakterizován normativním přístupem, který může mít podobu normativní modelové představy o cílových stavech ve vykonávaných činnostech. To umožňuje respektovat konkrétní podmínky v řízení, tradici a kontinuitu vývoje. Zřejmě největší význam má zpětnovazební přístup, který by umožnil modelově variantně dotvářet požadované cílové stavy.

Hlavním principem postupu použitého při zvyšování úrovně prodejních služeb je spojení metodiky postupu s existencí modelové představy, která je nezbytná pro hodnocení dosažené úrovně řízení a také základem pro rozvoj a zdokonalování systému. Přínos modelového řešení problematiky spočívá v systémové strukturalizaci, která usnadňuje formalizaci jednotlivých činností. Kromě logické konstrukce modelu je důležité zobrazení vyšetřovaných vlastností a poznání zákonitostí a pravidel úspěšného řízení.

Konstrukce modelu vychází z rozboru procesní stránky při respektování všech významných souvislostí. Obsahové uspořádání a integrovaný pohled na funkci jednotlivých kategorií faktorů a jejich kritériální úroveň, koncept skladby modelu vytváří předpoklady pro jeho použití při analyticko-diagnostických a projektových pracích.

6.2 Praktické přínosy disertační práce

Praktickým přínosem disertační práce je zejména ověřená využitelnost navrženého metodického postupu pro řízení kvality prodejních služeb a použitelnost této metody pro zvyšování úrovně kvality zákaznického servisu v prodejnách sítí. Metodický postup je využitelný zejména pro podniky, které se nachází ve fázi dynamického růstu prodejní sítě. Navržená metodika slouží k sjednocení úrovně kvality poskytovaných služeb prodejní sítě a následně její řízení. Provedenými výzkumy byla potvrzena použitelnost tohoto postupu pro řízení kvality prodejních služeb.

Empirická šetření potvrzují, že úspěch prodeje je založen spíše než na prodejním přístupu na promyšlené nabídce služeb v návaznosti na poskytované zboží přímo v prodejních jednotkách. Celková prezentace, způsob vystavení zboží, jeho aranžování, balení, poutače, vývěsky, dostupnost informací nebo dispoziční řešení interiéru prodejní jednotky, to vše včetně nakupujících si zaslouží prvořadou pozornost. Jde o aktivity prováděné s cílem ujištění zákazníka, že výrobek je dostupný svým cílovým zákazníkům a že je nápadně viditelný v obchodech, ve kterých je prodáván. Tato forma propagace produktů, jehož hlavní náplní je zajištění odpovídajícího stavu zboží a jeho vystavení v prodejně, zvýšení atraktivity prodejního místa, je velmi účinná a můžeme ji považovat za aktivity spadající do podlinkové marketingové komunikace.

Metodika, založená na obecné platnosti modelu řízení prodejních služeb a jeho otevřenosti, umožňuje jeho použití pro jakékoliv specifické případy prodejních sítí.

Využití modelového řešení pro hodnocení a řízení systému prodejních služeb může uspořit náklady na přípravy organizační změny při zachování tvůrčího charakteru projektových prací a inovačního pojetí v závislosti na konkrétních podmínkách. To překonává nedostatky v používání typových organizačních vzorů, které ve svých důsledcích vedou k šablonovitosti (uniformitě) a organizační strnulosti.

Uplatňováním standardů se udržuje chod a dynamika organizačního systému. Dochází i k úspěšnému nebo méně úspěšnému odstranění vznikajících poruch. Základním požadavkem při tvorbě pracovních standardů v praxi je chápat standard nikoli jako vymáhání výkonu, ale jako organizační prostředek, který má k dispozici spíše pracovník než organizace, a to k tomu, aby mohl vůči svému pracovnímu prostředí prokazovat svou výkonnost a plnění svých pracovních úkolů.

Zjištěné nedostatky v podnikové praxi:

1. Nedostatečná reglementace činností a rozlišení autonomie koncových organizačních jednotek, které jsou ve styku se zákazníkem a prezentují chování celé firmy.
2. Tendence podnikového vedení při řešení problémů odstraňovat jevovou stránku bez hledání příčin poruch a problémů. Všeobecně absentující schopnost diagnostiky systému řízení.
3. Přílišná soustředěnost na technickou stránku problému bez zkoumání podstaty jevu a respektování personální prvků.
4. Negativně se promítá i izolovanost realizovaných dílčích změn v systému řízení sledované firmy. Pro přípravu změn v organizačních normách většinou na úrovni podniku není dostatečně analyzován důsledek pro činnost územně (prostorově) dislokované organizační jednotky (prodejní místa). Jejich kompetence a chování pak není dostatečně formalizováno ani vynucováno. Tím je vytvářena situace neurčitosti, která přímo ovlivňuje výsledné chování. Potom je řešení převážně založeno pouze na představách vrcholového managementu o požadované úrovni prodejních služeb.

7 Seznam zdrojů

1. Reichheld, F.; et al. *Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value*, 1st ed.; London, 2001. ISBN 978-1578516872.
2. Levy, M.; , B. *Retailing management*, 2nd ed.; London, 1995. ISBN 0-0711-4986 4
3. Sellers, P. *What customers really want*; Dean Tosvold Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1993. ISBN 1-55542-491-0.
4. Smith, T., Ed. *Nurturing a customer service culture*; London, 1995., ISBN 0-7146-4175-8.
5. Czepiel. J. (1990). *Service encounters and service relationships: implications for research*. v Hoog, G., Gabbott, M.: *Service Industrie Marketing* FRANK CASS CO LTD London 1998 ISBN 0-7146-4888-4.
6. Suprenant, C. F., & Solomon, M. R.: *Predictability and personalization in the service encounter*. Bradford: International Journal of Service Industry Management. 1996 vol. 7. str. 38. EBSCO [databáze online]. [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=245687545632253E5221E361D369136088>>. Databáze městské knihovny v Praze
7. Lewis, B. R., & Entwistle, T. W.: *Managing the service encounter: a focus on the employee*. International Journal of Service Industry Management. 1990 vol. 3, str. 41-52. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
8. Bitner, M. 1.. Booms, B. H., & Mohr, L. A.. *Critical service encounters: the employee's viewpoint*. Journal of Marketing 1994. vol. 58, str 95-106. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL <http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=245687546350732161D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
9. Baker, J.. *The role of the environment in marketing services: the consumer perspective*. v Czepiel. C. A. Congram, & 1. Shanahan , *The services challenge: intemting for competitive advantage* (str. 79-84). Chicago: American Marketing Association 1987. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL <http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=2456873776355221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
10. Booms, B. H., & Nyquist, J. L.. *Analyzing the customer/firm component of the service marketing mix*. v D onnelly, J. H., Williams, G. R., *Marketing of Services* str. 172-177. Chicago IL: American Marketing Association 1981. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL <http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=24568754635073776364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
11. Kotler, P. *Market management: analysis. planning. implementation. and control*. Prentice Hall: Englewood Cliffs, NJ 1988. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL <http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=24568754635073776364874E743>>. Databáze městské knihovny v Praze
12. Shostack, G. L. *Breaking free from product marketing*. Journal of Marketing 1977. vol 41. str. 73-80. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL

<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=24568754635073776364874E788>>.
Databáze městské knihovny v Praze

13. Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. *Problems and strategies in services marketing*. Journal of Marketing 1985. vol 49, str. 33-46. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]
Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=245687364874E788>>.
Databáze městské knihovny v Praze
14. Gardner, M. P., & Siomkos, G. J. *Toward a methodology for assessing effects of in-store atmospherics*. v Lutz, R. J., *Advances in Consumer Research* str. 27-31 Arbor,; Association for Consumer Research. 1986 EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=245687364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
15. Olson, J. *Price as an informational cue effects on product evaluations*. v Woodside A. G., *Consumer and Industrial Buyer Behavior* (pp. 267-296). New York: North Holland. 1977 EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
16. Zeithaml, V., Berry, L. L., & Parasuraman, A.. *Communication and control processes in the delivery of service quality*. Journal of Marketing. vol.52, str. 35-48. 1988 EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
17. Kotler, P. *Atmospherics as a marketing tool*. Journal of Retailing. Vol. 49, str. 48-64. 1973. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
18. Lindquist, I. D. (). *Meaning of image*. Journal of Retailin. Vol. 50. str. 29-38 . 1974, EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
19. Zimmer, M. R., Golden, L. L. *Impressions of retail stores a content analysis of conswner images*. Journal of Retailing. Vol. 64, str. 265-293. 1988. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
20. Hron, J. *Teorie řízení*. Praha: PEF ČZU, 2002. ISBN 80-213-0695-5
21. Palán, F. J.. *Moderní řízení podniku*. 1. vydání Praha: Verlag Dashofer nakladatelství, 1999. ISBN 80-86229-11-4.
22. Višněv, S.M. *Ekonomické parametry* Praha: Academia, 1977,
23. Burns, T., & Stalker, G. M. 1961. *The management of innovation*. London: Tavistock Publications 1961. EBSCO [databáze online], [citováno 8.4. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugt=45688754635073776355645853E5221E361D369136093611258>>. Databáze městské knihovny v Praze
24. Hron, J., Tichá, I. *Strategické řízení*. Praha PEF ČZU, 2009. ISBN 978-80213-0922-7

25. Truneček, J. a kol. *Management v informační společnosti*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-683-9
26. Dědina, J. *Podnikové organizační struktury- teorie a praxe*. Praha: Victoria Publishing 1996. ISBN 80-7187-029-3
27. Cejthamr, V., Dědina, J. *Management a organizační chování*. Praha: Grada 2010. ISBN 978-80-247-3348-7
28. Chandler, A., D. *Strategy and structure* M.I.T. Press 2002 ISBN 101-198-596
29. Douglas K. *Make success measurable: a mindbook-workbook for setting goals and taking action*, Wiley, 1999, ISBN 0471295590.
30. Foret, M. *Marketingová komunikace*. Brno: Computer Press, 2003.,. ISBN 80-7226-811-2
31. Kotler, P. *Marketing od A do Z*. Praha: Management Press, 2003., ISBN 80-7261-082-1
32. Assael, H., *Consumer behavior: a strategic approach*, Houghton Mifflin College 2003 ISBN 0618222154
33. Kermally, S. *Největší představitelé marketingu: Jejich hlavní myšlenky a názory*. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1013-3.
34. Levitt, T. *The Marketing Imagination*. The Free Press, 1986. ISBN 978-0029190906
35. Evans, J. R. – Berman, B. *Marketing*. Collier Macmillan, 1982.
36. Palmer, A. *Principles of services marketing*. 3.Edition England: The McGraw- Hill Companies, 2001., ISBN 0-07-709748-3
37. Kotler, P. *Marketing Management*. Praha: Grada Publishing, 2003., ISBN 80-247-0016-6
38. Janečková, L., Vašítková, M. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 2001., ISBN 80-7169-995-0
39. Marie Hesková, *Marketingová komunikace a moderní trendy v marketingu*, Oeconomica V Praze 2009, ISBN 978-80-245-1520-5
40. PARMOVÁ, D.: *Řízení služeb*. ZF JU. Č. Budějovice 2004. ISBN 80-7040-673-9
41. Payne, A. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing, 1996., ISBN 80-7169-276-X 312 s. ISBN 80-7169-297-2
42. Garscha, B. J. *Rozvoj organizace pomocí managementu procesů. Praktická příručka pro rozvoj systémů managementu*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2003. ISBN 80-02-01581-9
43. Earl, M. *The new and old of business process redesign*. Journal of Strategic Information System, vol 3. 1994. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
44. Davenport, T. H., Short, J. E. *The new industrial engineering: information and process redesign*. Solan Management Review 1990. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL

<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=24568754635073776355634E788>>. Databáze městské knihovny v Praze

45. Dick, A. S., Basu, K., *Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework*, Journal of the Academy of Marketing Science, 1994 str. 99 – 113 poslední edice 2010. ISBN 103-373-232. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=24568754635073776355632253E5221E361D36913609364874E788>>. Databáze městské knihovny v Praze
46. Zeithaml, V.A., Bitner, M.J. *Services Marketing*. 2.Edition England: The McGraw-Hill Companies, 2000. ISBN 0-07-231221-1
47. Prahalad, C. K., Ramaswamy, V. *Future of competition*, Penguin Books India, 2006, ISBN 0143061909.
48. Robert C. Camp, *Global Cases In Benchmarking: Best Practices From Organizations Around The World*, Asq Quality Press, 1998, ISBN 0873893883.
49. URL:< <http://www.benchmarking.cz/glosar.asp> > [citováno 11.ledna 2008]
50. Frehr, H.U. *Total quality management*. Brno: Unis, 1995. ISBN 3-446-17135-5
51. Juran, J.M., Gryna, F.M. et al. *Juran's Duality Kontrol Handbook*. 4th ed. New York: McGraw-Hill 1988
52. Kotler, P.: *Marketing professional services*. 2. vydání: Prentice Hall press, 2002. ISBN 0-7352-0179-X
53. Brown, S., Cowles, W., Deborah L.: *Service recovery: its value and limitations as a retail strategy*. Bradford: International Journal of Service Industry Management. 1996. Vol. 7, str. 32. EBSCO [databáze online], [citováno 7.ledna 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563C4635073776355632253E5221E361D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
54. Lovelock, Ch. H.: *Services Marketing*. 4.Edition USA: Prwentice Hall, 2001. ISBN 0-13-017392-4
55. Kincl, J. *Marketing podle trhů*. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-02-8
56. Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B.: *Modeling Customer Lifetime Value*. Thousand Oaks: Journal of Service Research 2006. Vol. 9, str. 17. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
57. Zeithaml, V.A., Parasuraman, A., Berry, L.L.: *Delivering quality services*. 3. Edition USA: The Free Press, 1990. ISBN 0-02-935701-2
58. Berry, Leonard L. *Marketing services: competing through time*. New York: The Free Press, 1991. ISBN 0-02-903079-X
59. Majaro, S. *Základy Marketingu*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-297-2
60. Peters, T., Autin, N. *Passion for excellence*. New York, NY: Random House 1985.

61. Lovelock, C. H. *Managing services: marketing, operations, human resources* Englewood Cleffs, NJ: Prentice-Hall 1988.
62. Gronroos, C. (). *Innovative marketing strategies and organization structures for service firms*. v L. Beny, D. L. Shostack, *Emerging Perspectives on Services Marketing*. (str. 9-21). Chicago, IL: American Marketing Association 1978. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008].
Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
63. Rathmell, J. M. *What is meant by services?* Journal of Marketing. vol. 30, str. 32-36. 1966. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
64. Judd, R. C. *The case for redefining services*. Journal of Marketing. vol. 28, str.58-59.1964. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
65. Regan, W. 1. *The service revolution*. Journal of Marketing. vol. 27. str. 57-62. 1963. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
66. American marketing association. *Marketing definitions: a glossary of marketing tems*. Chicago, IL: 1963. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
67. Assael, H.. *Marketing principles and strategy*. Chicago, IL: Dryden Press. 1990.
68. James L. Heskett , W. Earl Sasser,: *The Value Profit Chain : Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, Free Press 2002, ISBN 0743225694.
69. Hensel, J. S. *Service quality: a customer-based approach*. Journal of Business Research. Vol. 20, str.43-54. 1990. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
70. Anderson., C. *Retailing: concepts, information, and strategy*. New York: West Publishing Company. 1993. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=52853E522D369136001209364E327E3351456503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
71. Fisk. R. P., Brown, S. W., & Bitner, M. 1. *Tracking the evolution of the services marketing literature*. Journal of Retailing. vol. 69, str. 61-103. 1993. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authType=ip&ugT=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
72. Dabholkar, P. *A contingency framework for predicting causality between customer satisfaction and service quality*. v Karies, F. Suján, M. *Advances in consumer research* vol. 22, str.101-108. Provo UT: Association for Consumer Research 1995. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL

- <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=72373156353E522D36913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
73. Oliver, R. L. *Measurements and evaluation of satisfaction processes in retail settings*. Journal of Retailing. vol 57. str. 25-48. 1981. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
 74. Westbrook, R. A. *Sources of consumer satisfaction with retail outlets*. Journal of Retailing. vol. 57. str. 68-85. 1981, EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
 75. Gronroos, C. *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. 1983. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
 76. Headley, D. E, Choi, B. . *Achieving service quality through gap analysis and a basic statistical approach*. Journal of Services Marketing. vol.6, str. 5-14. 1992 EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
 77. Bitner, M. J. *Consumer responses to the physical environment in service settings*. v Venkatesan, M, Schmalensee, D. M., *Creativity in services marketing*. str 89-93 Chicago: American Marketing Association 1986. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
 78. Bolton, W., *Instrumentation and control systems* Burlington, Elsevier: 2004 ISBN: 0-7506-6432-0
 79. Cronin, A. M., *Advertising and consumer citizenship: gender, images, and rights* London, Roudledge: 2000, ISBN 0-415-22324-5
 80. Woodside, A., Frey, L. *Linking service quality, customer satisfaction and behavioral intention*. Journal of Health Care Marketing. vol 9 str. 5-17. 1989. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
 81. Babakus, E., Boller, G. W. *An empirical assessment of SERVQUAL scale*. Journal of Business Research. vol 24, str. 253-268. 1991. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
 82. Carman, J. M. *Consumer perceptions of service quality: an assessment of the SERVQUAL dimensions*. Journal of Retailing. vol 66, str. 33-55. 1990. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL <<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze

83. Dabholkar, P.A., Shepherd, C.D., Thorpe, D.I. "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study", Journal of Retailing, vol. 76 No.2, str.139-73. 2000. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
84. Dabholkar, P. *Customer satisfaction and service quality: two constructs or one?* v Cravens D. W., Dickson P. R., *American marketing association educator's summer conference proceedings* str. 10- 18. Chicago, IL: American Marketing Association 1993. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913603&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
85. Knapp, D. *Customer service in retail*. In *Ideations Concepts in Retail* vol. 3, str. 3. Design Forum. 1996. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
86. Mills, P. K. (). *On the quality of services in encounters: an agency perspective*. Journal of Business Research. vol. 20, str. 31-41. 1990. EBSCO [databáze online], [citováno 11.2 2008]. Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=723731563536913609364E327E335133503&return=y>>. Databáze městské knihovny v Praze
87. Collier, D. A. *The customer service and quality challenge*. The Services D K Industries Journal vol. 7, str. 79. 1987. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=2456875463507377635522161D369188>> Databáze městské knihovny v Praze
88. Sproles, G. B., Bums, L. D. *Changing appearances: understanding dress in contemporary society*. New York: Fairchild Publications 1994.
89. Lovelock, C. H.. *Managing services: marketing. operations. human resources*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. 1988
90. Koелеmeijer, K.. *Perceived customer service quality: issues on theory and measurement*. Journal of marketing vol. 9 str. 8-15. 1991. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=2456875463507377635522161D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
91. Gronroos, C.. *Services marketing and management*. Lexington, MA: Lexington Books. 1990. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=2456875463507377635522161D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
92. Berry, L. L.. *Big ideas in services marketing: Creativity in services marketing: what's new. what works. what's developing* str. 6-8). Chicago, IL: American Marketing Association. 1986
93. Burns, R.. *Customer service vs. customer focused*. Retail Control. Vol. 8. Str. 25-35. 1989. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspx?authtype=ip&ugt=2456875463507377635522161D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze

94. Bateson, J. E. G.. *Why we need service marketing: conceptual and theoretical developments in marketing* (str. 131-146). Chicago: American Marketing Association. 1979. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=2456875463507377635522161D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
95. Lehtinen, D., Lehtinen, J. R.. *Two approaches to service quality dimensions*. The Services Industries Journal. II, str. 287-303. 1991. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=245687546351D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
96. Lalonde, B. J., Zinszer, P. H.. *Customer service: meaning and measurement*. Chicago, IL: National Council of Physical Distribution Management. 1976. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
97. Lovelock, C. H.. *Services marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. 1993. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
98. Hummel, J. W., Savitt, R.. *Integrated customer service and retail strategy*. International Journal of Retailing. Vol. 3, str. 5-21. 1988. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
99. Rakowski, J. P.. *The customer service concept*. Review of Business and Economic research. Str. 55-66. 1982. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
100. Leonard, F. S., Sasser, W. E.. *The incline of quality*. Harvard Business Review. vol. 60, str. 163-171. 1982, EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
101. Gronroos, C. *Strategic management and marketing in the service sector*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute. 1983. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
102. Olson, J. C., Dover, P. *Disconfirmation of consumer expectations through product trial*. Journal of Applied Psychology, vol 64, str. 179-189. 1979. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>. Databáze městské knihovny v Praze
103. Bitner, M. J. *The evolution of the services marketing mix and its relationship to service quality*. v Brown, S. Gummesson, E. *Service quality: multidisciplinary and multinational perspective* (str. 3-8). Lexington. MA: Lexington Books. 1991.

104. Bolton, R. N. Drew, 1. H. *A multi-stage model of customers' assessments of service quality and value*. Journal of Consumer Research. vol. 17. Str. 375-384. 1991. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
105. Woodruff, R. B., Cadotte, E. R., Jenkins, R. L. *Modeling consumer satisfaction processes using experienced-based norms*. Journal of Marketing Research. vol. 20, str. 296-304. 1983. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
106. Cronin, J. J., Taylor, S. A. *Measuring service quality: a reexamination and extension*. Journal of Marketing, vol. 56, str. 55-68. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
107. Zeithaml, Parasuraman, Malhotra, "A Conceptual Framework for Understanding e-Service Quality: Implications for Future Research and Managerial Practice," MSI Monograph, Report ISBN 00-115- 2349-2, 2000.
108. Rust, R. T., Oliver, R. L.. *Service quality: insights and managerial implications from the frontier*. v *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* str. 1-19. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 1994.
109. Finn, D. W., Lamb, C. W. *An evaluation of the SERVQUAL scale in a retailing setting*. V Holman R., Solomon M. R., *Advances in Consumer Research*. str. 483-490. 1991.
110. Guiry, M., Hutchinson, W., Weitz, B. A. *Consumers' evaluation of retail store service quality and its influence on store choice*. Journal of Marketing, vol. 56, str. 55-68. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
111. Spreng, R. A., Singh, A. K. (1993). *An empirical assessment of the SERVQUAL scale and the relationship between service quality and satisfaction*. Enhancing Knowledge Development in Marketing. str. 1-6. 1993 Journal of Marketing, vol. 57, str. 54-70. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
112. Andaleeb, S. S. Basu, A. K. *Technical complexity and consumer knowledge as moderators of service quality evaluation in the automobile industry*. Journal of Retailing. vol. (4), str. 367-381. 1994. Journal of Marketing, vol. 56, str. 55-68. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
113. Stafford, M., Stafford, T. F., Wells, B. P., *Determinants of Customer Satisfaction in the Auto Casualty Claims Process*. The Journal of Services Marketing. vol. 12, 42-60. 1998. Journal of Marketing, vol. 56, str. 55-68. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze

114. Iacobucci, D., Ostrom, A.,. *Gender differences in the impact of core and relational aspects of services on the evaluation of service encounters*, Journal of Consumer Psychology, vol. 2, 25-28 . 1993. Journal of Marketing, vol. 56, str. 55-68. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
115. Kelley, S. W., Davis, M. A. *Antecedents to customer expectations for service recovery*. Journal of the Academy of Marketing Science. 22, 52-61. 1994. Journal of Marketing, vol. 56, str. 55-68. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
116. Gagliano. K. B., Hathcote, J. A. N. *Customer expectations and perceptions of service quality in retail apparel specialty stores*. Journal of Services Marketing. vol. 8. str.60-69. 1994. Journal of Marketing, vol. 56, str. 55-68. 1992. EBSCO [databáze online], [citováno 7.2. 2008] Dostupné z URL
<<http://ebSCO.mlp.cz/Community.aspxauthtype=ip&ugt=24568754635073D369188>>.Databáze městské knihovny v Praze
117. Molnár, Z.: *Úvod do základů vědecké práce*, [online] [cit. 10.12.2009]. Dostupný z World Wide Web: web.fame.utb.cz/cs/docs/Z_klady_v_deck_pr_ce.doc>.
118. Liška, V.: *Doctorandus (přívodce budoucích Ph.D.)*. Praha 2004.
119. Cooper, D.R., Emory, C.W.: *Business Research Methods*. 5th ed. London, McGraw-Hill, 1995
120. Vlček J.: *Systémové inženýrství*. ČVUT Praha 1999[online] [cit. 10.12.2009]. Dostupný z World Wide Web: web.cvut.cz/cs/systeming.doc>.
121. Foret, M. – Stávková, J. *Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky*. Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0514-1.
122. Kába, Svatošová, Prášilová: *Zdroje a zpracování sociálních a ekonomických dat* (učební texty). PEF ČZU 2000
123. Tvrdoň, J.: *Metody ekonomického výzkumu*. [online] [cit. 10.1.2010]. Dostupný z World Wide Web: [web. pef.czu.cz/~huckoj/Tvrdon/Sminar_05_11.ppt](http://web.pef.czu.cz/~huckoj/Tvrdon/Sminar_05_11.ppt)
124. URL: < <http://www.dek.cz> > [citováno 10.dubna 2010]

8 Přílohy

PŘÍLOHA č.1. – Dotazník míry souhlasu a míry významu zákaznického průzkumu

PŘÍLOHA č.2. - Dotazník míry souhlasu a míry významu zaměstnaneckého prvního druhého kola průzkumu

PŘÍLOHA č.3. - Podrobná interpretace výsledků průzkumu míry souhlasu a míry významu kritérií standardu

PŘÍLOHA č.4. - Dotazník stanovení vah kategorií a kritérií managementem společnosti

PŘÍLOHA č.5. - Statistické testování dat Mystery shopping dvouvýběrovým Wilcoxonovým testem před implementací standardu

PŘÍLOHA č.6.- Předvýzkum verifikace kritérií standardu řízeným rozhovorem

PŘÍLOHA č.7. Statistické testování dat Mystery shoppingu dvouvýběrovým Wilcoxonovým testem po implementaci standardu

PŘÍLOHA č. 1

PŘÍLOHA č. 2

PŘÍLOHA č. 3

Podrobná interpretace výsledků průzkumu míry souhlasu a míry významu kritérií standardu

Kritérium 1. Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,73 body**, tento výsledek lze hodnotit pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,35 body**, tento výsledek lze interpretovat také pozitivně. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, která činí **0,38 bodu**, což lze v procentickém vyjádření interpretovat jako **9,5%**. Tento rozdíl není je relativně malý.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,51 body** což lze interpretovat jako střední význam. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,33 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-0,83 bodu** což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **20,65%**.

Kritérium 2. Upravenost okolních ploch

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,20 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **2,94 body**, tento výsledek lze interpretovat negativně. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,26 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **31,5%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je značný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **2,62 body**, což lze interpretovat jako střední význam. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,48 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-0,86 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **21,56%**.

Kritérium 3. Vnější vzhled prodejny

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,91 body**, tento výsledek lze interpretovat také pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,83 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,07 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,75%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je značný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,05 body** což lze interpretovat jako významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,81 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **0,24 bodu** což lze interpretovat v procentickém vyjádření jako **5,93%**.

Kritérium 4. Identifikační prvky – loga, tabule se jménem prodejního místa

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,89 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,33 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, činí **0,56 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **14,00%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je patrný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **2,74 body**, což lze interpretovat jako střední význam. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,25 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-1,51 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **37,84%**.

Kritérium 5. Vlajky s logem DEKTRADE

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,48 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,08 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,40 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **10,00%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **1,95 body**, což lze interpretovat jako nevýznamné kritérium standardu. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,02 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-2,08 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **51,89%**.

Kritérium 6. Parkoviště pro klienty

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,84 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,71 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické

mezery, ta činí **1,13 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **28,25%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je značný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,81 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,40 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,41 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **35,25%**.

Kritérium 7. Firemní vozy DEKTRADE (čistota, parkování, stav)

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,63 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **2,54 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **2,09 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **52,25%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,41 body**, což lze interpretovat jako středně významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,27 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,14 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **28,43%**.

Kritérium 8. Propagační stříšky DEKTRADE

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,91 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,77 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,14 bodů**, což lze v procentickém vyjádření interpretovat jako **28,50%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,19 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,71 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **0,48 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **12,02%**.

Kritérium 9. Celkové řešení prodejního místa

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,48 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,37 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **9,25%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,78 body**, což lze interpretovat také jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,58 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,20 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **29,94%**.

Kritérium 10. Čistota prodejního místa – detaily prodejního místa

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,75 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,10 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **27,50%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,95 body**, což lze interpretovat také jako významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,63 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,33 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **33,13%**.

Kritérium 11. Označení částí prodejního místa

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,85 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,35 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,50 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **37,50%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,88 body**, což lze interpretovat také jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,21 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,67 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **41,68%**.

Kritérium 12. Komplettnost vystavovaných vzorků

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,13 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,74 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **18,50%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,18 body**, což lze interpretovat také jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,46 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **0,72 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **18,02%**.

Kritérium 13. Komplettnost informačních a propagačních materiálů (letáků)

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,89 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,08 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,81 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **45,25%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,77 body**, což lze interpretovat také jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,58 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **2,19 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **54,70%**.

Kritérium 14. Odpadky v koších

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,89 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,08 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,81 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **45,25%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,49 body**, což lze interpretovat také jako významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **1,67 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze

strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,83 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **45,65%**.

Kritérium 15. Bezpečnostní značky a prvky

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,91 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,38 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **10,53 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **13,26%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,57 body**, což lze interpretovat jako významné kritérium standardu. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,94 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-0,37 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **9,13%**.

Kritérium 16. Umístění a provedení reklamních bannerů prodávaných PRODUKTŮ

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,93 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,98 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,95 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **23,66%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,29 body**, což lze interpretovat také jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,40 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **0,89 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **22,32%**.

Kritérium 17. Vhodnost a čistota oblečení

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,04 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,83 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **45,72%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,16 body**, což lze interpretovat také jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni

2,42 bodů. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,74 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **43,56%**.

Kritérium 18. Vizáž personálu

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,07 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **2,31 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,76 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **44,05%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,60 body**, což lze interpretovat také jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **1,90 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **2,70 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **67,53%**.

Kritérium 19. Identifikace zaměstnance

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,14 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **1,96 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **2,19 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **54,65%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,79 body**, což lze interpretovat také jako středně významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **1,54 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **2,24 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **56,11%**.

Kritérium 20. Komunikace mezi zaměstnanci

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,88 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,25 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,63 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **40,64%**. Tento rozdíl ve vnímání zákazníků a zaměstnanců je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,85 body**, což lze interpretovat jako středně významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,88 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,97 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **49,27%**.

Kritérium 21. Časový úsek mezi vstupem a oslovením prodejním personálem

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,78 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,60 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,18 bodu**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **29,42%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,83 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,88 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,96 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **48,90%**.

Kritérium 22. Pozdrav od všech zaměstnanců

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,19 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **2,25 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,94 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **48,60%**. Rozdíl vnímání jednotlivých skupin dotazovaných je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,03 body**, což lze interpretovat jako významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,17 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,87 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **46,70%**.

Kritérium 23. Verbální komunikace – pozdrav, oslovení

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,96 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,98 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,98 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **24,40%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,89 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,60 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,28 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **32,04%**.

Kritérium 24. Neverbální komunikace

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,86 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **2,98 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,88 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **47,04%**. Rozdíl vnímání jednotlivých skupin dotazovaných je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,74 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,38 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **12,36 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **59,03%**.

Kritérium 25. Rychlost prodeje

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,27 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,59 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **14,87%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,95 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,40 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **0,55 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **13,74%**.

Kritérium 26. Pokládání otevřených otázek

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,90 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **2,67 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické

mezery, ta činí **2,23 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **55,85%**. Rozdíl vnímání jednotlivých skupin dotazovaných je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,86 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,85 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **2,01 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **50,16%**.

Kritérium 27. Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,82 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,48 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,34 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **33,54%**. Rozdíl vnímání jednotlivých skupin dotazovaných je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,82 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,88 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,94 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **48,52%**.

Kritérium 28. Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeby zákazníka

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,83 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,19 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,64 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **40,96%**. Rozdíl vnímání jednotlivých skupin dotazovaných je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,85 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,65 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **2,20 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **55,00%**.

Kritérium 29. Souhrn užítka nabídky podle potřeb zákazníka

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,21 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **1,81 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **2,40 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **60,04%**. Rozdíl vnímání jednotlivých skupin dotazovaných je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,11 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **1,50 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **2,61 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **65,24%**.

Kritérium 30. Způsob komparace produktů DEK s konkurencí

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,01 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,46 body**, což lze interpretovat jako pozitivní vnímání. U tohoto kritéria byla míra souhlasu u zaměstnanců prodejních míst vyšší než u zákaznické skupiny respondentů. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, která činí **-0,44 bodů**. V procentickém vyjádření lze interpretovat jako převis zaměstnaneckého souhlasu nad zaměstnaneckým o **11,09%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,15 body**, což lze interpretovat jako střední význam. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,73 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-0,57 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **14,37%**.

Kritérium 31. Schopnost využít vystaveného zboží a jeho stav

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,95 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,00 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,95 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **48,63%**. Rozdíl vnímání jednotlivých skupin dotazovaných je významný.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,77 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **2,35 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **2,42 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **60,42%**.

Kritérium 32. Schopnost argumentace a rozhodnost

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,92 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,85 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **1,07 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **26,66%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,84 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **3,77 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **1,07 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **26,75%**.

Kritérium 33. Práce s technickými daty produktů

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,54 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,33 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **8,22%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,92 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,35 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **0,57 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **14,16%**.

Kritérium 34. Schopnost efektivního použití propagačních materiálů

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,87 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,54 body**. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, ta činí **0,33 bodů**, což lze v procentuálním vyjádření interpretovat jako **8,22%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,96 body**, což lze interpretovat jako střední význam. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,71 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-0,75 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **18,70%**.

Kritérium 35. Informace o cenových úrovních a možnostech slev

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,92 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,50 body**, což lze interpretovat jako pozitivní vnímání. U tohoto kritéria byla míra souhlasu u zaměstnanců prodejních míst vyšší než u zákaznické skupiny respondentů. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, která činí **-0,58 bodů**. V procentickém vyjádření lze interpretovat jako převis zaměstnaneckého souhlasu nad zaměstnaneckým o **14,61%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **4,85 body**, což lze interpretovat jako velice významné kritérium. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,33 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k podcenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **0,51 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **12,81%**.

Kritérium 36. Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,10 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,75 body**, což lze interpretovat jako pozitivní vnímání. U tohoto kritéria byla míra souhlasu u zaměstnanců prodejních míst vyšší než u zákaznické skupiny respondentů. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, která činí **-0,65 bodů**. V procentuálním vyjádření lze interpretovat jako převis zaměstnaneckého souhlasu nad zaměstnaneckým o **16,14%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **3,21 body**, což lze interpretovat jako střední význam. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,23 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-1,02 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **25,51%**.

Kritérium 37. Vyžádání kontaktu na zákazníka

U zákaznické skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **3,98 body**, tento výsledek lze interpretovat pozitivně. Na základě zjištěného lze konstatovat, že zákazníci souhlasí s formulací tohoto kritéria.

U zaměstnanecké skupiny respondentů byla hodnota **míry souhlasu** s tímto kritériem vyjádřena **4,52 body**, což lze interpretovat jako pozitivní vnímání. U tohoto kritéria byla míra souhlasu u zaměstnanců prodejních míst vyšší než u zákaznické skupiny respondentů. Ze zjištěných hodnot míry souhlasu lze vyjádřit velikost zákaznické mezery, která činí **-**

0,55 bodů. V procentuálním vyjádření lze interpretovat jako převis zaměstnaneckého souhlasu nad zaměstnaneckým o **13,64%**.

Míra významu tohoto kritéria v nákupním procesu zákazníka byla u zákaznické skupiny respondentů vyjádřena **2,95 body**, což lze interpretovat jako střední význam. Zaměstnanecká skupina respondentů přikládá tomuto kritériu význam na úrovni **4,25 bodů**. Ze zjištěných výsledků je patrné, že zde dochází k přecenění významu tohoto kritéria ze strany zaměstnanců. Rozdíl míry významu obou dotazovaných skupin činí **-1,30 bodů**, což lze interpretovat v procentuálním vyjádření jako **32,62%**.

PŘÍLOHA č. 4

VYHODNOCOVACÍ TABULKA MYSTERY SHOPPINGU SPOLEČNOSTI DEKTRADE ČR

číslo otázky	Název hodnoceného kritéria	VAHY KRITÉR
1	popis hodnoceného prvku	
EXTERIER PRODEJNÍHO MÍSTA		
2	Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	0,2
3	Upravenost okolních ploch	0,1
4	Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	0,1
5	Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	0,1
6	Vlajky s logem DEKTRADE	0,1
7	Parkoviště pro klienty - kapacita, označení, vhodnost	0,1
8	Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	0,1
9	Propagační stříšky DEKTRADE	0,2
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,1
INTERIER PRODEJNÍHO MÍSTA		
10	Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	0,2
11	Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	0,1
12	Označení částí prodejního místa a provedení značení	0,1
13	Kompletnost vystavovaných vzorků	0,1
14	Kompletnost informačních a propagačních materiálů	0,1
15	Odpadky v koších	0,1
16	Bezpečnostní značky a prvky	0,1
17	Umístění a provedení reklam prodávanych firem	0,2
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,05
REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ		
18	Vhodnost a čistota oblečení	0,25
19	Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	0,25
20	Identifikace zaměstnance	0,25
21	Komunikace mezi zaměstnanci	0,25
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,1
KONTAKT SE ZAKÁZNIKEM		
21	Casový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem	0,2
22	Pozdrav od všech zaměstnanců	0,2
23	Verbální komunikace - pozdrav, oslovení	0,2
24	Neverbální komunikace	0,2
25	Rychlost prodeje	0,2
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,15
ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA		
26	Pokládání otevřených otázek	0,5
27	Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek	0,5
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,15
VYBER VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ		
28	Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeb zákazníka	0,2
29	Souhrn užítku nabídky podle potřeb zákazníka	0,2
30	Způsob komparace produktů DEK s konkurencí	0,2
31	Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav	0,2
32	Schopnost argumentace a rozhodnost	0,2
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,15
FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGACNÍCH MATERIÁLŮ		
33	Práce s technickými daty produktů	0,3
34	Schopnost efektivního použití propag. materiálů	0,3
35	Informace o cenových úrovních a možnostech slev	0,4
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,15
ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKÁZNIKEM		
36	Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu	0,5
37	Vyžádání kontaktu na klienta	0,5
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIE		1
VAHA DANE KATEGORIE		0,15
CELKOVÝ SOUČET VAH KATEGORIÍ		1

PŘÍLOHA č. 5

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel						
m/n	DEKTRADE PRAHA KUNRATICE	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.		
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3640	0,2968	3,5805	2,9197		
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5558	0,5487	4,3942	4,3380		
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5045	0,3859	3,8900	2,9755		
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5832	0,5936	4,1707	4,2450		
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,5781	0,4693	4,0046	3,2512		
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2309	0,1875	1,7810	1,4463		
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3293	0,1365	2,4120	1,0000		
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2354	0,1876	2,5642	2,0428		

Tx = suma $Rx_1 \dots Rx_m$

Ty = suma $Ry_1 \dots Ry_n$

Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx

Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,2309	0,2354		0,3293	0,3640			0,5045		0,5558	0,5781	0,5832	
Yi	0,1365	0,1875	0,1876			0,2968			0,3859	0,4693		0,5487				0,5936
Rx				4	5		7	8		11		13	14	15		
Ry	1	2	3			6			9	10		12				16
Tx =	77,0			Ux =	23,00		$U_{\alpha 0,05}$:	13		$U_{\min}$ =	(23, 41,5)		23 je větší než		$U_{\alpha 0,05}$:	13
Ty =	58,5			Uy =	41,50											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel						
m/n	DEKTRADE PRAHA MALEŠICE	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.		
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2174	0,1785	2,1387	1,7559		
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5157	0,3748	4,0778	2,9636		
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4202	4,0096	3,2399		
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5686	0,5786	4,0664	4,1378		
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,5775	2,5023	4,0000		
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,2164	1,6694	1,6694		
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3797	0,1365	2,7815	1,0000		
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,1397	2,0428	1,5214		

Tx = suma $Rx_1 \dots Rx_m$

Ty = suma $Ry_1 \dots Ry_n$

Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx

Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,2174				0,1876	0,2164		0,3612		0,3797		0,5157	0,5201	0,5686			
Yi		0,1365	0,1397	0,1785			0,2164		0,3748		0,4202				0,5775	0,5786	
Rx	1				5	6,5		8		10		12	13	14			
Ry		2	3	4			6,5		9		11				15	16	
Tx =	69,5				Ux =	30,5		$U_{\alpha, 0,05} :$	13		$U_{\min} =$	(30,5 33,5)	30,5 je větší než			$U_{\alpha, 0,05} :$	13
Ty =	66,5				Uy =	33,5											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel						
m/n	DEKTRADE PRAHA ZLČIN	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.		
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2378	0,2237	2,3389	2,2008		
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3539	0,3904	2,7982	3,0865		
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4994	0,6330	3,8505	4,8804		
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4541	0,4893	3,2475	3,4989		
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,2887	3,0046	2,0000		
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1586	1,6694	1,2232		
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3782	0,2329	2,7705	1,7060		
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,0957	2,0428	1,0428		

Tx = suma $Rx_1 \dots Rx_m$

Ty = suma $Ry_1 \dots Ry_n$

Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx

Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi			0,1876	0,2164		0,2237	0,2329		0,2378		0,3539	0,3782		0,4338	0,4541		0,4994
Yi	0,0957	0,1586			0,2237	0,2329		0,2887			0,3904		0,4893			0,6330	
Rx								7	9	10			12	13		15	
Ry	1	2	3	4		5	6	8		11					14		16
Tx =	73,0				Ux =	27,0		$U_{\alpha 0,05}$:	13		$U_{\min}$ =	(27, 37)		27 je větší než		$U_{\alpha 0,05}$:	13
Ty =	63,0				Uy =	37,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel						
m/n	DEKTRADE BENESOV	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.		
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1941	0,2155	1,9094	2,1200		
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3803	0,3434	3,0071	2,7149		
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4874	4,0096	3,7578		
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6269	0,5196	4,4834	3,7159		
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,4693	3,0046	3,2512		
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1296	1,8925	1,0001		
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,0000		
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,2833	3,0856	3,0856		

Tx = suma $Rx_1 \dots Rx_m$

Ty = suma $Ry_1 \dots Ry_n$

Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx

Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi		0,1365		0,1941		0,2453	0,2833			0,3803	0,4338				0,5201	0,6269	
Yi	0,1296		0,1365		0,2155			0,2833	0,3434			0,4693	0,4874	0,5196			
Rx		2,5		4		6	7,5			10	11				15	16	
Ry	1		2,5		5			7,5	9			12	13	14			
Tx =	72,0				Ux =	28,0		$U_{\alpha 0,05} :$	13		$U_{\min} =$	(28, 36)		28 je větší než		$U_{\alpha 0,05} :$	13
Ty =	64,0				Uy =	36,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE BEROUN	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2630	0,2404	2,5864	2,3644					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,4059	0,4713	3,2093	3,7262					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,5029	4,0096	3,8774					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6992	0,6222	5,0000	4,4494					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6500	0,4331	4,5023	3,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,2641	1,8925	2,0373					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2738	1,0000	2,0055					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,0918	0,1876	1,0000	2,0428					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,0918	0,1365			0,2453	0,2630			0,4059					0,5201	0,6500	0,6992
Yi			0,1876	0,2404			0,2641	0,2738		0,4331	0,4713	0,5029		0,6222		
Rx	1	2			5	6			9				13		15	16
Ry			3	4			7	8		10	11	12		14		
Tx =	67,0				Ux =	33,0			U _{min} =	(33, 31)			31 je větší než		U _{α,0,05} =	13
Ty =	69,0				Uy =	31,0										

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE Kladno	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2257	0,2912	2,2196	2,8643					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3817	0,3811	3,0177	3,0129					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,6330	0,5201	4,8804	4,0096					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4893	0,5981	3,4989	4,2772					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,2887	0,5056	2,0000	3,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1586	0,2453	1,2322	1,8925					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2329	1,0000	1,7060					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,2833	1,5214	3,0856					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1397	0,1586	0,2257			0,2887			0,3817	0,4893			0,6330			
Yi					0,2329	0,2453	0,2833		0,2912	0,3811		0,5056	0,5201	0,5981			
Rx	1	2	3	4				8			11	12			16		
Ry					5	6	7		9	10		13	14	15			
Tx =	57,0				Ux =	43,0			$U_{\alpha,0.05} :$	13			$U_{\min} =$	(43, 21)	21 je větší než	$U_{\alpha,0.05} :$	13
Ty =	79,0				Uy =	21,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE KOLIN	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3938	0,4011	3,8732	3,9457					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5675	0,5674	4,4869	4,4866					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5175	0,4994	3,9899	3,8505					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5384	0,4815	3,8504	3,4430					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,3612	3,0046	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1875	1,8925	1,4463					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,0000					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,1397	3,0856	1,5214					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365				0,2453	0,2833		0,3938		0,4338			0,5175	0,5384		0,5675		
Yi		0,1365	0,1397	0,1875			0,3612		0,4011		0,4815	0,4994			0,5674			
Rx	1,5				5	6		8		10			13	14		16		
Ry		1,5	3	4			7		9		11	12			15			
Tx =	73,5				Ux =	26,5			U _{min} = (26,5 , 37,5)				26,5 je větší než		U _{α,0,05} =	13		
Ty =	62,5				Uy =	37,5												

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE MLADÁ BOLESLAV	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1988	0,2164	1,9554	2,1288					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3752	0,3473	2,9663	2,7456					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4005	0,4290	3,0880	3,3074					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4064	0,4224	2,9066	3,0207					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6493	0,2165	4,4977	1,5000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2738	0,1870	2,1122	1,4429					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2337	1,0000	1,7115					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1636	0,1876	1,7821	2,0428					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1636			0,1988			0,2738		0,3752	0,4005	0,4064			0,6493		
Yi			0,1870	0,1876		0,2164	0,2165	0,2337		0,3473			0,4224	0,4290			
Rx	1	2			5			9		11	12	13			16		
Ry			3	4		6	7	8		10			14	15			
Tx =	69,0				Ux =	31,0			$U_{\alpha,0.05} :$	13			$U_{\min} =$	(31, 33)	31 je větší než	$U_{\alpha,0.05} :$	13
Ty =	67,0				Uy =	33,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE PRAHA KUNRATICE	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3640	0,2968	3,5805	2,7940					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5558	0,5487	4,3942	4,0255					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5045	0,3859	3,8900	2,5915					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5832	0,5936	4,1707	4,1504					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,5781	0,4693	4,0046	2,4977					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2309	0,1875	1,7810	1,2232					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3293	0,1365	2,4120	1,0000					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2354	0,1876	2,5642	1,0000					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,2309	0,2354		0,3293	0,3640			0,5045		0,5558	0,5781	0,5832	
Yi	0,1365	0,1875	0,1876		0,2968			0,3859	0,4693		0,5487					0,5936
Rx				4	5		7	8			11	13	14	15		
Ry	1	2	3		6				9	10		12				16
Tx =	77,0				Ux =	23,0				U _{min} =	(23, 41)					23 je větší než
Ty =	59,0				Uy =	41,0										U _{α 0,05} : 13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE PRAHA MALEŠICE	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2174	0,1785	2,1387	2,1137					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5157	0,3748	4,0778	3,4434					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4202	4,0096	3,4917					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5686	0,5786	4,0664	3,6492					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,5775	2,5023	2,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,2164	1,6694	1,5409					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3797	0,1365	2,7815	1,7170					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,1397	2,0428	1,5214					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1876	0,2164		0,2174	0,3612		0,3797		0,5157	0,5201	0,5686		
Yi	0,1365	0,1397	0,1785		0,2164			0,3748		0,4202				0,5775	0,5786	
Rx				4	5		7	8		10		12	13	14		
Ry	1	2	3		6				9	11				15	16	
Tx =	73,0				Ux =	27,0				U _{min} =	(27, 37)					27 je větší než
Ty =	63,0				Uy =	37,0										U _{α 0,05} : 13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE PRAHA ZLICIN	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2378	0,2237	2,3389	2,6690					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3539	0,3904	2,7982	2,9499					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4994	0,6330	3,8505	3,0682					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4541	0,4893	3,2475	3,2409					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,2887	3,0046	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1586	1,6694	1,4463					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3782	0,2329	2,7705	1,7170					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,0957	2,0428	2,0428					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1876	0,2164		0,2378		0,3539	0,3782		0,4338	0,4541		0,4994	
Yi	0,0957	0,1586		0,2237	0,2329		0,2887		0,3904				0,4893		0,6330	
Rx				3	4		7		9	10		12	13		15	
Ry	1	2			5	6		8		11				14		16
Tx =	73,0				Ux =	27,0				U _{min} =	(27, 37)					23 je větší než
Ty =	63,0				Uy =	37,0										U _{α 0,05} : 13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE BENEŠOV	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1941	0,2155	1,9094	1,6395					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3803	0,3434	3,0071	2,5084					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4874	4,0096	3,8900					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6269	0,5196	4,4834	4,2772					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,4693	3,0046	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1296	1,8925	2,0038					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	2,6525					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,2833	3,0856	1,5214					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1365	0,1941		0,2453	0,2833		0,3803	0,4338				0,5201	0,6269
Yi	0,1296		0,1365		0,2155			0,2833	0,3434		0,4693	0,4874	0,5196			
Rx		2,5			4		6	7,5		10	11				15	16
Ry	1		2,5			5			7,5	9		12	13	14		
Tx =	72,0				Ux =	28,0				U _{min} =	(28, 36)					28 je větší než
Ty =	64,0				Uy =	36,0										U _{α 0,05} : 13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE BEROUN	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2630	0,2404	2,5864	2,7376					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,4059	0,4713	3,2093	2,9133					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,5029	4,0096	3,6508					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6992	0,6222	5,0000	4,0370					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6500	0,4331	4,5023	5,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,2641	1,8925	3,3649					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2738	1,0000	3,5880					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,0918	0,1876	1,0000	5,0000					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{a,0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,0918	0,1365			0,2453	0,2630			0,4059				0,5201		0,6500	0,6992		
Yi			0,1876	0,2404			0,2641	0,2738		0,4331	0,4713	0,5029		0,6222				
Rx	1	2			5	6			9				13		15	16		
Ry			3	4			7	8		10	11	12		14				
Tx =	67,0		Ux =	33,0	U _{a, 0,05} =			13	U _{min} =			(33, 31)	31 je větší než			U _{a, 0,05} =	13	
Ty =	69,0		Uy =	31,0														

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{a,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE Kladno	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2257	0,2912	2,2196	2,3234					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3817	0,3811	3,0177	2,5609					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,6330	0,5201	4,8804	3,4720					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4893	0,5981	3,4989	3,7208					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,2887	0,5056	2,0000	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1586	0,2453	1,2232	1,6694					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2329	1,0000	1,0000					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,2833	1,5214	3,0856					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{a,0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1397	0,1586	0,2257			0,2887			0,3817	0,4893				0,6330
Yi					0,2329	0,2453	0,2833		0,2912	0,3811		0,5056	0,5201	0,5981	
Rx	1	2	3	4			8			11	12				16
Ry					5	6	7		9	10		13	14	15	
Tx =	57,0	Ux = 43,0			U _{a, 0,05} = 13			U _{min} = (43, 21)			21 je větší než			U _{a, 0,05} = 13	
Ty =	79,0	Uy = 21,0													

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{a,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE KOLÍN	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3938	0,4011	3,8732	3,9995					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5675	0,5674	4,4869	4,7155					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5175	0,4994	3,9899	4,1292					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5384	0,4815	3,8504	3,9656					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,3612	3,0046	3,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1875	1,8925	1,6694					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,7060					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,1397	3,0856	2,0428					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{a,0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365				0,2453	0,2833		0,3938		0,4338			0,5175	0,5384		0,5674
Yi		0,1365	0,1397	0,1875			0,3612		0,4011		0,4815	0,4994			0,5674	
Rx	1,5				4	5		7			9		12	13		16
Ry		1,5	2	3			6			8		10	11		15	
Tx =	67,5	Ux = 32,5			U _{a,0,05} = 13			U _{min} = (33, 44)			33 je větší než			U _{a,0,05} = 13		
Tv =	56,5	Uv = 43,5														

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{a,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE MLADÁ BOLESLAV	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1988	0,2164	1,9554	2,1065					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3752	0,3473	2,9663	2,7572					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4005	0,4290	3,0880	3,8505					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4064	0,4224	2,9066	4,2688					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6493	0,2165	4,4977	4,4977					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2738	0,1870	2,1122	1,6694					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2337	1,0000	1,7060					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1636	0,1876	1,7821	3,0856					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{a,0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1636			0,1988			0,2738		0,3752	0,4005	0,4064			0,6493
Yi			0,1870	0,1876		0,2164	0,2165	0,2337		0,3473			0,4224	0,4290	
Rx	1,0	2			5			9		11	12	13			16
Ry			3	4		6	7	8		10			14	15	
Tx =	69,0		Ux =	31,0	U _{a,0,05} = 13			U _{min} = (31, 33)		31 je větší než			U _{a,0,05} = 13		
Ty =	67,0		Uy =	33,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{a,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

DEKTRADE PRAHA KUNRATICE		hodnotitel				
m/n		váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1012	0,2841	0,2968	2,7940	2,9197
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5091	0,5487	4,0255	4,3380
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,3361	0,3859	2,5915	2,9755
4	KONTAKT SE ŽÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5804	0,5936	4,1504	4,2450
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ŽÁKAZNÍKA	0,1444	0,3606	0,4693	2,4977	2,3512
6	VÝBĚR VODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1586	0,1875	1,2232	1,4463
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,0000
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ŽÁKAZNÍKEM	0,0918	0,0918	0,1876	1,0000	2,0428

$$\begin{aligned} T_x &= \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m} \\ T_y &= \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n} \end{aligned}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$
$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,0918	0,1365		0,1586		0,2841	0,3361	0,3606		0,5091		0,5804	
Yi			0,1365		0,1875	0,1876	0,2968		0,3859	0,4693		0,5487	0,5939
Rx	1,0	2,5		4		7		9	10		13		15
Ry			2,5		5	6	8			11	12	14	16
T _x =	61,5			U _x =	38,5	U _{a, 0,05} =	13	U _{min} =	(38,5; 25,5)	25,5 je větší než	U _{a, 0,05} =	13	
T _y =	74,5			U _y =	25,5								

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel				
m/n	DEKTRADE PRAHA MALEŠICE	váha	XI II.	VI III.	II.	III.
1	EXTERIÉR PRODEJNĚHO MÍSTA	0,1012	0,2149	0,1785	2,1137	1,7599
2	INTERIÉR PRODEJNĚHO MÍSTA	0,1365	0,4355	0,2740	3,4445	2,9636
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1207	0,4529	0,4202	3,4917	3,2399
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1390	0,5103	0,5786	3,6492	4,1378
5	ZIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,2887	0,5775	2,0000	4,0000
6	VÝBĚR VODNĚ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1997	0,2164	1,5640	1,6684
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2344	0,1365	1,1710	1,0000
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,1397	1,5214	1,5214

$$\begin{aligned} T_x &= \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m \\ T_y &= \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n \end{aligned}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$

$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha, 0.05}$: tabulková hodnota

[illegible]

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha_{0,05}}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel				
m/n	DEKTRADE PRAHA ZLIČIN	váha	XI II.	YI III.	II.	III.
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3713	0,2327	2,6696	2,2008
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3731	0,3904	2,9499	3,0865
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,3980	0,6330	3,0682	4,8804
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4532	0,4683	3,2405	3,4989
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,7887	2,5023	2,0000
6	VÝBĚR VODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,3875	0,1586	1,4463	1,2232
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2344	0,2329	1,7170	1,7060
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,6957	2,0428	1,0428

$$\begin{aligned} T_x &= \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m \\ T_y &= \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n \end{aligned}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$

$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

[illegible]

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel				
m/n	DEKTRADE BENEŠOV	váha	XI II.	VI III.	II.	III.
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1012	0,1870	0,2135	1,6395	2,1200
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3172	0,2434	2,5084	2,7149
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5045	0,4874	3,8990	3,7578
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1390	0,5981	0,5198	4,2772	3,7159
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,4693	2,5023	3,2512
6	VÝBĚR VODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2597	0,1296	2,0038	1,0001
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3621	0,1365	2,6525	1,0000
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,2833	1,5214	3,0856

$$\begin{aligned} T_x &= \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_n} \\ T_y &= \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n} \end{aligned}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$

$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha, 0.05}$: tabulková hodnota

[illegible]

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE BEROUN	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2783	0,2404	2,7376	2,3644	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3685	0,4713	2,9133	3,7262	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4735	0,5029	3,6508	3,8774	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5645	0,6222	4,0370	4,4494	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,7218	0,4331	5,0000	3,0000	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,4362	0,2641	3,3649	2,0373	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,4898	0,2738	3,5880	2,0055	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,4591	0,1876	5,0000	2,0428	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha,0,05}$: tabulková hodnota

Xi					0,2783	0,3685		0,4362	0,4591		0,4735	0,4898		0,5645		0,7218
Yi		0,1876	0,2404	0,2641	0,2738		0,4331			0,4713		0,5029		0,6222		
Rx						5	6		8	9		11	12		14	
Ry		1	2,0	3,0	4			7			10			13		15
Tx =	81,0					Ux =	19,0									
Ty =	55,0					Uy =	45,0									
						U _{α,0,05} =	13		U _{min} =	(19, 45)		19 je větší než		U _{α,0,05} =	13	

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE Kladno	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2362	0,2912	2,3234	2,8643	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3239	0,3811	2,5609	3,0129	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4503	0,5201	3,4720	4,0096	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5203	0,5981	3,7208	4,2772	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,5056	2,5023	3,5023	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,2453	1,6694	1,8925	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2329	1,0000	1,7060	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,2833	3,0856	3,0856	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha,0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,2164		0,2362		0,2833			0,3239	0,3612		0,4503			0,5203
Yi			0,2329		0,2453		0,2833	0,2912			0,3811		0,5056	0,5201	0,5981
Rx	1,0	3,0		4		6,5			9	10		12			15
Ry			3,0		5		6,5	8			11		13	14	16
Tx =	60,5					Ux =	39,5								
Ty =	76,5					Uy =	23,5								
						U _{α 0,05} ±	13		U _{min} =	(39,5, 23,5)		23,5 je větší než		U _{α 0,05} ±	13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE Kolín	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,4066	0,4011	3,9995	3,9457	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5964	0,5674	4,7155	4,4866	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5356	0,4994	4,1292	3,8505	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5545	0,4815	3,9656	3,4430	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4331	0,3612	3,0000	2,5023	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1875	1,6694	1,4463	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2329	0,1365	1,7060	1,0000	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,1397	2,0428	1,5214	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha,0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1876	0,2164	0,2329			0,4066	0,4331			0,5356	0,5545		0,5964
Yi		0,1365	0,1397	0,1875				0,3612	0,4011			0,4815	0,4994			0,5674
Rx					4	5	6,0			9	10		13	14		16
Ry		1	2,0	3,0				7,0	8			11	12			15
Tx =	77,0					Ux =	23,0									
Ty =	59,0					Uy =	41,0									
						$U_{\alpha, 0,05} \pm$	13			$U_{\min} =$	(23, 41)			23 je větší než	$U_{\alpha, 0,05} \pm$	13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE Mladá Boleslav	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2142	0,2164	2,1065	2,1288	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3487	0,3473	2,7572	2,7456	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4994	0,4290	3,8505	3,3074	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5969	0,4224	4,2688	3,0207	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6493	0,2165	4,4977	1,5000	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1870	1,6694	1,4429	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2329	0,2337	1,7060	1,7115	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,1876	3,0856	2,0428	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha,0,05}$: tabulková hodnota

Xi			0,2142	0,2164		0,2329		0,2833		0,3487		0,4994	0,5969	0,6493	
Yi		0,1870	0,1876		0,2164	0,2165		0,2337		0,3473		0,4224	0,4290		
Rx				3,0	4,5		7,0		9		11		14	15	
Ry		1	2,0			4,5	6,0		8		10		12	13	
Tx =	79,5					Ux =	20,5								
Ty =	56,5					Uy =	43,5								
						U _{α, 0,05} :	13		U _{min} =	(20,5, 43,5),	20,5 je větší než			U _{α, 0,05} :	13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha,0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

PŘÍLOHA č. 6

číslo kritéria	č. kritéria	zákazník 1		zákazník 2		zákazník 3	
Příjezdové orientační tabule, reklamní poutače	1	s	s popisem souhlasím, určité když jsem jel do prodejny poprvé tak by mě to pomohlo. Když jedu na jiná prodejní místa je to dobrá věc.	souhlasím jezdívám i na jiná prodejní místa dekrade když třeba stavím mimo prahu tam to pomůže, a když posílám dělníky vyzvednout materiál tak taky.		souhlasím, nebylo lehké najít prodejce když jsem sem jel poprvé.	
		v	význam to pro mě má jak kdy když vím kde prodejní místo je tak to není třeba, ale kdy to nevím což není tento případ	významné to je.		významné určité, zejména při první návštěvě.	
Upravenost okolních ploch	2	s	jo zdá se to rozumné aby bylo okolo prodejního místa uklízeno. Není příjemné šlápat v blátě a podobně, hlavně si to nataháte do auta.	ze stavby jsem zvyklý na nepořádek a bláto ale je to příjemné když je pořádek.		souhlasím je příjemné když je okolí prodejny upravené.	
		v	význam to na nákup zboží samozřejmě nemá stejně ho koupím protože ho potřebuji. Kuli neupravenému okolí se neotočím a nepojedu jinam. Ale určité to může napovídat o tom jak to které prodejní místo funguje a jak jsou profesionální.	významné pro to jestli koupím nebo ne to není.		významné ano.	
Vnější vzhled prodejny- výlohy, dveře, fasáda	3	s	souhlasím tato věc si myslím je důležitá i vzhledem k tomu že prodávají stavební materiály. Není dobré aby kovářova kobyla chodila bosa, jestli víte jak to myslím.	jo je to fajn když je budova prodejny vkusná a udržovaná		souhlasím dělá dobrý dojem když je budova upravená.	
		v	význam to pro zákazníky má rozhodně více než upravené okolí. Je to vizitka firmy dá se podle vzhledu usuzovat jak se chovají k věcem a jak udržují provoz.	není to pro to jestli koupím tak významné		významné to je.	
Identifikační prvky - loga, tabule se jménem	4	s	s identifikačními prvky také souhlasím, ale záleží na situaci. Ze zkušenosti z jiných prodejen které jsou umístěny v průmyslových areálech kde je více firem je těžké občas identifikovat kam vlastně máte zajít.	souhlasím když posílám dělníky pro materiály tak by to aspoň jednoduše našli.		kuli identifikací důležité, souhlasím.	
		v	významné to pro zákazníka až tak nebude, ale vypadá to dobře když je prodejna pojmenována	významné jo to by mohlo výt		významné při hledání prodejny a taky to dělá image.	
Vlajky s logem DEKTRADE	5	s	jo vlajkami se nic nezkaží, proč ne.	nejsem si jist, určité by mě to nevadilo		dalo by se souhlasit	
		v	význam pro zákazníka myslím že to nemá, snad v případě že by byly viditelné hodně z dálky a sloužili by jako navigační bod.	význam to pro mě absolutně nemá.		o významu by se dalo diskutovat.	
Parkoviště pro klienty - kapacita, označení, vhodnost	6	s	s tímto naprosto souhlasím to je hodně důležité	parkoviště s tím souhlasím		souhlasím parkoviště je důležité	
		v	význam parkoviště je pro mě osobně hodně důležitý, pokud nemáte kde zaparkovat a většinou jezdím dodávkou tak ze to peklo. A parkovat sto metrů od prodejního místa není zrovna pohodlné	významné velice kuli parkování.		velký význam	
Firemní vozy DEKTRADE - čistota, parkování, stav	7	s	určitě souhlasím s tím parkování firemních aut, dost často se stává že parkují před prodejnou a zákazníci parkují bůh ví kde, není totiž jasné kde kdo má parkovat tak parkují všichni všude. Co se týče té čistoty a poškození s tím by se dalo také souhlasit, je to vizitka firmy, v některých měsících se to ale fakt nedá jako v zimě.	s tím parkování m souhlasím.		určitě souhlasím dělá vytváří to image, a je vidět že je na prodejním místě pořádek.	
		v	výnam to nějaký má	nejsem si jist významností		významné to je vytváří do dobrý dojem.	
Propagační stříšky DEKTRADE	8	s	souhlas už několikrát jsem se byl podívat na střešní krytiny které nabízí, je to lepší než ukazovat jednotlivé střešní tašky v té ploše to vypadá mnohem reálněji.	většinou nepotřebuji propagační stříšky, máme od projektanta předepsáno co máme na stavbu dát. Jinak soukromě bych to ocenil.		když jsem vybíral střešní krytinu tak jsem se na ně byl podívat, docela mě to pomohlo.	
		v	význam, řekl bych jak pro koho když někdo shání střešní krytinu tak určitě jo, jinak nevím. No pokud by se to ovšem bralo jako předváděcí záležitost zboží tak to svůj význam má.	pro mě jako zaměstnance stavební firmy ne, soukromě ano.		významné určité.	
Celkové řešení prodejního místa, dojem při vstupu	9	s	souhlasím, první dojem je důležitý, na ten by se mělo určitě dávat pozor.	souhlas je to příjemné když je prodejní místo přehledné.		první dojem je důležitý, souhlasím	
		v	význam to má zejména při první návštěvě prodejního místa, ale pokud se na prodejně cítíte dobře a jsou tam fajn lidi tak tam docela rádi chodíte.	význam jen pro pocit na nákupní rozhodnutí to nemá vliv.		významné určité.	
Čistota prodejního místa - detaily prodejního místa	10	s	ted' řeknu asi něco co bych asi sám nedělal. Čistota by měla být, ale v tomhle provozu je to dost těžký, hodně se práší, chodí se dovnitř v montérkách a pracovních botách které nejsou vždycky čisté atd.	vesměs souhlasím, i když je to asi problém udržet čistotu v takovém provozu. Je nepříjemné když se na vás valí nepořádek ze všech stran.		čistota s tím souhlasím, dá se podle toho usoudit jak prodejní místo funguje.	
		v	význam to určitě má, řekl bych ale jak na koho, někomu to vadí někomu nevádí. Upřímně mě by to asi tak nevadilo ale byl bych rád kdyby tam byl pořádek, pravděpodobně bych si toho všiml.	významné tak z 50%. Spíše pro pocit, od nákupu by mě to asi neodradilo.		význam to určitě má na mě to působí.	
Označení částí prodejního místa a provedení značení	11	s	souhlasím, zejména při první návštěvě je člověk takový nespůs, dobrá věc vědět kde kdo setí a kde co je	souhlasím když jezdíme na různá prodejní místa každé je jinak řešeno.		v podstatě souhlasím, ale není orientace na prodejně tak složitá.	
		v	význam má určitě zejména pro nově příchozí kupující.	významné to je.		význam to může mít.	
Kompletnost vystavovaných vzorků	12	s	není špatné se podívat na některé zboží na prodejně, souhlasím	souhlasím, když čekám než mě vystaví objednávku vždycky se podívám co mají vystaveného, občas jsou tam zajímavé novinky.		když tam sem jedu tak se většinou dívám co mají vystaveného, souhlasím.	
		v	význam to určitě má	významné to je , ale kdyby tam nic nebylo asi bych stejně koupil to co chci.		pro mě to významné je.	
Kompletnost informačních a propagačních materiálů	13	s	souhlasím to určitě už několikrát jsem použil montážní příručky, a ceníky které používám pro základní kalkulace rozpočtů	souhlasím ceníky, montážní příručky používáme.		souhlasím, letáky o materiálech mě zajímá, i ty montážní příručky	
		v	význam podle mě vysoký	významné to je.		významné určité.	
Odpadky v koších	14	s	vesměs souhlasím kdyby měly být v prodejně přetékající koše odpadků asi by to nepůsobilo příliš vhodně nicméně asi bych kuli tomu neodešel z prodejny.	souhlasím zejména s těmi popelníky, nedopalky cigaret je jich tam hromada a není to příjemné		souhlasím, je fakt že už jsem si jednou všiml přetékajících odpadkových košů.	
		v	význam v rámci nákupu není dle mého názoru podstatný, vypovídá to ale o chování prodáváčů	význam na nákup to nemá koupím tak jako tak.		významné to ,může být ale asi bych stejně koupil to co potřebuji.	
Bezpečnostní značky a prvky	15	s	z pohledu prodejce to chápu to je určité důležitá věc kuli bezpečnosti ve skladech směs souhlas.	bezpečnost je důležitá, do skladu by asi nikdo neměl chodit aby na něj třeba něco nespadlo		pro mě to není tak důležité, ale souhlasím, musí to asi být	
		v	význam pro zákazníka ? Nemyslím si že je to nějak extrémně významné.	to nás jako zákazníky zajímat asi nemusí, to je problém prodejny.		významné nějak zvlášť	
Umístění a provedení reklam prodávanych firem	16	s	předpokládám že to jsou plakáty na prodejních a tak. Jo souhlasím není dobré když je tam vyvěšený plakát s produktem v akci a když se zeptáte tak vám řeknou že to už neplatí, člověk je pak trochu zklamaný.	souhlasím, občas koupíme něco v akci, tím ušetříme prostředky.		vím že mají plakáty vyvěšené ale nic mě zatím neoslovalo	
		v	význam to má zejména z hlediska přehlednosti, aby to nebylo přelácané pak to ztrácí význam.	je to významné.		významné to může být.	
Vhodnost a čistota oblečení	17	s	do jisté míry souhlasím, je těžké neuspínat si oblečení když pracujete se tavebními materiály, ale u prodáváčů to souhlasím tam by to neměl být problém Kolekce DEK co to je, oblečení dekrade? To není špatný nápad.	souhlasím		souhlasím patří to k celkové image.	
		v	významné to je těžké říci na kolik je to významné. Na mě to určitě nějak působí zřejmě pozitivně, ale když jdete na prodejní místo v montérkách ze stavby neočekáváte že s vámi budou jednat v kvádru. Pak by to mohlo působit špatně. Jestli víte co tím chci říct.	význam to až tak asi nemá jsem zvyklý na cokoliv.		významné vcelku ano.	
Vizáž personálu - vousy, vlasy, pot, dech, pokožka	18	s	souhlasím do jisté míry, určité úprava zevnějšku je důležitá, určité ty tělesný pachy to není dobré, s tím souhlasím, na druhou stranu zajistíte třeba u skladníků čisté ruce a nehty když celý den nakládají cihly, tašky maltu apod. řekl bych že je to jako u těch aut dělá to vizitku prodejně.	celkem souhlasím, na prodejně určité tam by měli být upravení, u skladníků už s tím tak nesouhlasím.		souhlasím, když jde o osobní kontakt je to důležité	
		v	význam asi tak jako u předchozího, nějak by to na mě působilo zřejmě pozitivně.	významné okrajově.		významné ano.	

Identifikace zaměstnance	19	s	vesměs souhlas, zejména pro lidi kteří na kupují jen občas, protože dost často se na prodejních a skladech mění zaměstnanci, pak je těžko identifikujete pak je blbý když dáváte někomu výdejku a on na vás kouká divně protože to není jeho práce. To ale není můj případ s dost lidmi se tam znám.	pro ty kteří na prodejní místo nejezdí tak často, mohlo by to pomoci v orientaci. Souhlasím.	dalo by se souhlasit
		v	význam určitě zejména pro lidi kteří tam chodí jen málo nebo pokaždé posílají pro zboží někoho jiného.	významné jo ale nezbytné to není.	nějak zvlášť významné.
Komunikace mezi zaměstnanci	20	s	s tímhle souhlasím na 100% už se mě stalo že komunikace na prodejně byla docela drsná, je potom taková divná atmosféra a také se mě stalo, že když jsem kupoval zboží tak prodejce pořád někdo přerušoval a dokonce jednou se překlepl na objednávce a udělal chybu.	souhlasím	určitě souhlasím patří to k základu při prodeji.
		v	významné určitě dle mého názoru hodně.	významné	velice významné.
Časový úsek mezi vstupem a oslovením Prod. personálem	21	s	to je těžké někdy se nechcete dívat co je na prodejně nového a chcete hned objednávat a bylo by blbě čekat než si vás zaměstnanec všimne na druhou stranu někdy se chcete podívat po prodejně co tam mají nového a když se na vás prodavač hned obrátí nemáte šanci porozhlédnout se, většinou si hned objednáte pro co tam jedete.	nemám názor, jsou koupit konkrétní věc a nějak to nevímám	dalo by se souhlasit ale nesmí to být moc dlouho po vstupu.
		v	významné určitě ale je to hodně situační.	nedokážu posoudit na mě to určitě nepůsobí.	významné jak kdy.
Pozdrav od všech zaměstnanců	22	s	vesměs souhlasím je příjemné když vás lidi na prodejně zdraví byť od nich nic nepotřebujete.	souhlasím s většinou lidí se tam znám ale ne vždy dochází k pozdravení.	souhlasím je to projev zájmu o zákazníka
		v	řekl bych významné měl bych pocit výjimečnosti.	významné to je.	určitě významné.
Verbální komunikace - pozdrav, oslovení	23	s	souhlas podle první věty prodavače poznáte jestli se vám chce věnovat nebo ne, to je má zkušenost ne jenom z téhle prodejny.	moc si nepotrpím na formality.	s tím se nadá nic než souhlasit
		v	pro mě určitě významné	význam pro některé lidi to má.	významné velice.
Neverbální komunikace	24	s	souhlas	ale jo s tím by se dalo souhlasit.	to je také důležité, naznačuje to jak je zákazník pro ně důležitý.
		v	význam jak kdy nemyslím si, že bych tyhle věci tolik vnímal, nevybavuji si že bych se někdy setkal s nevhodnou gestikulací, i když jestli tam patří tón hlasu tak to už jsem zažil.	významné tak na půl	význam vysoký.
Rychlost prodeje	25	s	souhlas na 100% to je důležité, když pracujete a potřebujete rychle pro něco zajet a pak se zaseknete na prodejně protože prodavač řeší něco jiného je to hrůza.	souhlasím bez pochyby	souhlasím nemám rád když musím někde bezdůvodně čekat.
		v	významnost vysoká podle toho se poznají profesionálové	význam vysoký.	význam veliký
Pokládání otevřených otázek	26	s	souhlasím do jisté míry, pokud přesně víte co chcete, není vhodné aby vás prodavač zdržoval zbytečnými otázkami ale když třeba není zboží na skladě, hledáte alternativu a tam už je důležité se ptát aby Vám prodejce nabídl alternativu ke zboží které není k dispozici. Už se mě to několikrát stalo.	jak kdy pokud vím co chci není třeba aby se mě někdo ptal ale když vybírám něco co neznám tak je to dobré	pro mě je to důležité občas potřebuji poradit jelikož nejsem odborník a neznám všechny materiály. Souhlasím.
		v	význam to má určitě.	významné	velmi významné.
Pozornost, trpělivost a vhodné načasování otázek	27	s	souhlasím, nejhorší je když vás nenechá prodavač domluvit a hned reaguje nějakou nabídkou, nebo když něco vysvětlujete protože potřebujete poradit prodavač se k vám otáčí zády a řekne vám já vás poslouchám. To není dobrý pocit, působí to tak se vypovídej.	souhlasím, nemám rád když někdo skáče do řeči.	souhlasím, je to projev zájmu o mě jako o zákazníka
		v	významné pro mě určitě hodně.	významné	velice významné.
Formulace nejvhodnější nabídky dle potřeb zákazníka	28	s	jo tohle by tam mohlo být pro potvrzení toho co chcete popřípadě aby jste na něco nezapomněli, někdy i prodejci sami napoví co vám chybí a zda to nechcete.	souhlasím, shrnutí nabídky není špatná věc.	souhlasím není potřeba více dodávat.
		v	významné to je pokud vás upozorní třeba na něco co jste zapomněli.	významné	pro mě významné.
Souhrn užítka nabídky podle potřeb zákazníka	29	s	jo s tím by se dalo také souhlasit, ale spíš po lidi kteří si nekupují věci na firmu, spíš pro nějaké kutily.	nemám názor, na formality si nepotrpím, ale dokážu si představit kdy by to bylo vhodné	pro mě důležité, argumenty prodejce mě zajímají.
		v	význam pro mě až tak ne, ale dokážu si představit kdyby si tam šel někdo něco koupit na svůj barák a nebyl by odborník tak by to pro něj bylo utvrzení že kupuje dobře.	význam malý	pro mě významné.
Způsob komparace produktů DEK s konkurencí	30	s	souhlasím, už se mě stalo že mě vnucovali jejich produkty, ale nebyl jsem přesvědčen o tom že bych ho měl koupit, jsem zvyklý dělat s určitými materiály a ty nejčastěji kupuju.	souhlasím	nemám názor, ale asi bych nechtěl aby mě někdo vnucoval něco co nechci.
		v	významné zejména pro přehnané podsouvání produktů.	střední význam	význam nedokážu posoudit.
Schopnost využití vystaveného zboží a jeho stav	31	s	souhlasím, pokud kupuji něco nebo je mě nabídnuto něco co neznám je to dobré nekupujete zajíce v pytli.	souhlasím, pokud nabízí něco co mají vystavené a já bych to neznal.	určitě souhlasím, pokud mají produkty vystavené a já je kupuji rád se na ně podívám.
		v	význam to má jak jsem uvedl zejména pokud kupujete něco s čím jste ještě nepracoval.	významné jo.	význam veliký.
Schopnost argumentace a rozhodnost	32	s	souhlasím k tomu není potřeba nic dodávat.	souhlasím v případě že se nemůžete rozhodnout mezi dvěma produkty je to nebytné	ano souhlasím, to by mě vyhovovalo.
		v	význam to má jak kdy.	významné v případech nerozhodnosti zákazníka ano	význam by to pro mě mělo.
Práce s technickými daty produktů	33	s	s tímto naprosto souhlasím rozměry, váha atd. jsou důležité kuli přepravě a montáži.	určitě souhlasím, prodejci by měli znát technické parametry toho co prodávají	s tím se nadá nic než souhlasit
		v	význam to má velký	významné hodně.	velice významné.
Schopnost efektivního použití propag. materiálů	34	s	pokud dostanu nějaký leták nebo posíl produktu většinou si ho schovám do desek kuli příštímú nákupu takže souhlasím.	někdy je to vhodné sem tam potřebujete pro projektanty nějaké technické listy.	propagační materiály jsou určitě dobré kuli technickým parametrům materiálů.
		v	význam pro mě určitě.	významné vesměs ano.	významné určitě.
Informace o cenových úrovních a možnostech slev	35	s	no někdy se mě stane že mě po telefonu cenu nechtějí sdělit, ale většinou cenu říkají až na konec už proto, že mám nárok na slevy a ta záleží na odebraném množství.	souhlasím je to důležité	cena je důležitá, někdy dávají slevy, souhlasím.
		v	význam určitě v některých případech rozhodují mezi dvěma materiály podle ceny.	významné maximálně	velice významné.
Ukončení jednání a dohoda o dalším postupu	36	s	na tohle nemám názor když potřebuji něco koupit tak to koupím, možná pro někoho kdo objednává nějakou zakázkovou výrobu tam to může být důležité	jak kdy souhlasím tan na půl	souhlasím tak napůl, nemám rád přemíru iniciativy od prodejců.
		v	na význam nemám názor	je to situační někdy to může být významné více někdy méně.	nepřikládám tomu velkou váhu.
Vyžádání kontaktu na klienta	37	s	pokud bych něco objednával s delší dobou dodání tak určitě ano souhlasím.	souhlasím když si nechávám některé věci dopravit prodejnou tak jo	někdy by to bylo vhodné pokud objednávám.
		v	význam to nějaký má.	významné v určitých situacích.	význam nízký.

PŘÍLOHA č. 7

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE PRAHA KUNRATICE	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3640	0,2968	3,5805	2,9197	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5558	0,5487	4,3942	4,3380	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5045	0,3859	3,8900	2,9755	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5832	0,5936	4,1707	4,2450	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,5781	0,4693	4,0046	3,2512	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2309	0,1875	1,7810	1,4463	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3293	0,1365	2,4120	1,0000	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2354	0,1876	2,5642	2,0428	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$

$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$

$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,2309	0,2354		0,3293	0,3640		0,5045		0,5558	0,5781	0,5832	
Yi	0,1365	0,1875	0,1876			0,2968			0,3859	0,4693		0,5487			0,5936
Rx				4	5		7	8		11		13	14	15	
Ry	1	2	3			6			9	10		12			16
Tx =	77,0			Ux =	23,00		$U_{\alpha 0,05} :$	13		$U_{\min} =$	(23, 41,5)		23 je větší než	$U_{\alpha 0,05} :$	13
Ty =	58,5			Uy =	41,50										

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE PRAHA MALESICE	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2174	0,1785	2,1387	1,7559	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5157	0,3748	4,0778	2,9636	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4202	4,0096	3,2399	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5686	0,5786	4,0664	4,1378	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,5775	2,5023	4,0000	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,2164	1,6694	1,6694	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3797	0,1365	2,7815	1,0000	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,1397	2,0428	1,5214	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$

$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$

$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,2174				0,1876	0,2164		0,3612		0,3797		0,5157	0,5201	0,5686	
Yi		0,1365	0,1397	0,1785			0,2164		0,3748		0,4202			0,5775	0,5786
Rx		1			5	6,5		8		10		12	13	14	
Ry			2	3	4		6,5		9	11				15	16
Tx =	69,5			Ux =	30,5		$U_{\alpha 0,05} :$	13		$U_{\min} =$	(30,5 33,5)		30,5 je větší než	$U_{\alpha 0,05} :$	13
Ty =	66,5			Uy =	33,5										

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE PRAHA ZLICIN	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2378	0,2237	2,3389	2,2008	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3539	0,3904	2,7982	3,0865	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4994	0,6330	3,8505	4,8804	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4541	0,4893	3,2475	3,4989	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,2887	3,0046	2,0000	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1586	1,6694	1,2232	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3782	0,2329	2,7705	1,7060	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,0957	2,0428	1,0428	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$

$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$

$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi			0,1876	0,2164		0,2237	0,2329		0,2378		0,3539	0,3782		0,4338	0,4541		0,4994	
Yi	0,0957	0,1586			0,2237	0,2329		0,2887			0,3904		0,4893			0,6330		
Rx								7	9	10		12	13		15			
Ry	1	2	3	4		5	6	8		11				14		16		
Tx =	73,0			Ux =	27,0		$U_{\alpha 0,05} :$	13		$U_{\min} =$	(27, 37)		27 je větší než	$U_{\alpha 0,05} :$	13			
Ty =	63,0			Uy =	37,0													

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE BENESOV	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1941	0,2155	1,9094	2,1200	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3803	0,3434	3,0071	2,7149	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4874	4,0096	3,7578	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6269	0,5196	4,4834	3,7159	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,4693	3,0046	3,2512	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1296	1,8925	1,0001	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,0000	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,2833	3,0856	3,0856	

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$

$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$

$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi		0,1365		0,1941		0,2453	0,2833			0,3803	0,4338				0,5201	0,6269
Yi	0,1296		0,1365		0,2155			0,2833	0,3434			0,4693	0,4874	0,5196		
Rx		2,5		4		6	7,5		10	11					15	16
Ry	1		2,5		5			7,5	9			12	13	14		
Tx =	72,0			Ux =	28,0		$U_{\alpha 0,05} :$	13		$U_{\min} =$	(28, 36)		28 je větší než	$U_{\alpha 0,05} :$	13	
Ty =	64,0			Uy =	36,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE BEROUN	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2630	0,2404	2,5864	2,3644					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,4059	0,4713	3,2093	3,7262					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,5029	4,0096	3,8774					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6992	0,6222	5,0000	4,4494					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6500	0,4331	4,5023	3,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,2641	1,8925	2,0373					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2738	1,0000	2,0055					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,0918	0,1876	1,0000	2,0428					

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,0918	0,1365			0,2453	0,2630			0,4059					0,5201		0,6500	0,6992
Yi			0,1876	0,2404			0,2641	0,2738		0,4331	0,4713	0,5029		0,6222			
Rx	1	2			5	6			9				13		15		16
Ry			3	4			7	8		10	11	12		14			
Tx =	67,0	Ux= 33,0			U _{α,0,05} : 13			U _{min} = (33, 31)			31 je větší než			U _{α,0,05} : 13			
Ty =	69,0	Uy= 31,0															

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE Kladno	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2257	0,2912	2,2196	2,8643					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3817	0,3811	3,0177	3,0129					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,6330	0,5201	4,8804	4,0096					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4893	0,5981	3,4989	4,2772					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,2887	0,5056	2,0000	3,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1586	0,2453	1,2322	1,8925					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2329	1,0000	1,7060					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,2833	1,5214	3,0856					

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1397	0,1586	0,2257			0,2887			0,3817	0,4893			0,6330
Yi					0,2329	0,2453	0,2833		0,2912	0,3811		0,5056	0,5201	0,5981
Rx	1	2	3	4				8			11	12		
Ry					5	6	7		9	10		13	14	15
Tx = 57,0 Ux= 43,0 U _{α,0,05} : 13 U _{min} = (43, 21) 21 je větší než U _{α,0,05} : 13														
Ty = 79,0 Uy= 21,0														

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE KOLIN	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3938	0,4011	3,8732	3,9457					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5675	0,5674	4,4869	4,4866					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5175	0,4994	3,9899	3,8505					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5384	0,4815	3,8504	3,4430					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,3612	3,0046	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1875	1,8925	1,4463					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,0000					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,1397	3,0856	1,5214					

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365				0,2453	0,2833		0,3938		0,4338			0,5175	0,5384		0,5675
Yi		0,1365	0,1397	0,1875			0,3612		0,4011		0,4815	0,4994			0,5674	
Rx	1,5				5	6		8		10			13	14		16
Ry		1,5	3	4			7		9		11	12			15	
Tx =	73,5	Ux = 26,5			U _{α,0.05} = 13			U _{min} = (26,5 , 37,5)			26,5 je větší než			U _{α,0.05} = 13		
Ty =	62,5	Uy = 37,5														

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a III.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE MLADÁ BOLESLAV	váha	Xi I.	Yi III.	I.	III.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1988	0,2164	1,9554	2,1288					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3752	0,3473	2,9663	2,7456					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4005	0,4290	3,0880	3,3074					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4064	0,4224	2,9066	3,0207					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6493	0,2165	4,4977	1,5000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2738	0,1870	2,1122	1,4429					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2337	1,0000	1,7115					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1636	0,1876	1,7821	2,0428					

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1636			0,1988			0,2738		0,3752	0,4005	0,4064			0,6493
Yi			0,1870	0,1876		0,2164	0,2165	0,2337		0,3473			0,4224	0,4290	
Rx	1	2			5			9		11	12	13			16
Ry			3	4		6	7	8		10			14	15	
Tx =	69,0		Ux =	31,0		U _{α,0,05} :	13		U _{min} =	(31, 33)		31 je větší než		U _{α,0,05} :	13
Ty =	67,0		Uy =	33,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE PRAHA KUNRATICE	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3640	0,2968	3,5805	2,7940					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5558	0,5487	4,3942	4,0255					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5045	0,3859	3,8900	2,5915					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5832	0,5936	4,1707	4,1504					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,5781	0,4693	4,0046	2,4977					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2309	0,1875	1,7810	1,2232					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3293	0,1365	2,4120	1,0000					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2354	0,1876	2,5642	1,0000					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,2309	0,2354		0,3293	0,3640			0,5045		0,5558	0,5781	0,5832	
Yi	0,1365	0,1875	0,1876		0,2968			0,3859	0,4693		0,5487					0,5936
Rx				4	5		7	8			11	13	14	15		
Ry	1	2	3		6				9	10		12				16
Tx =	77,0				Ux =	23,0				U _{a 0,05} :	13					
Ty =	59,0				Uy =	41,0				U _{min} =	(23, 41)					23 je větší než

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE PRAHA MALEŠICE	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2174	0,1785	2,1387	2,1137					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5157	0,3748	4,0778	3,4434					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4202	4,0096	3,4917					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5686	0,5786	4,0664	3,6492					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,5775	2,5023	2,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,2164	1,6694	1,5409					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3797	0,1365	2,7815	1,7170					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,1397	2,0428	1,5214					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1876	0,2164		0,2174	0,3612		0,3797		0,5157	0,5201	0,5686		
Yi	0,1365	0,1397	0,1785		0,2164			0,3748		0,4202				0,5775	0,5786	
Rx				4	5		7	8			10		12	13	14	
Ry	1	2	3		6				9		11				15	16
Tx =	73,0				Ux =	27,0				U _{a 0,05} :	13					
Ty =	63,0				Uy =	37,0				U _{min} =	(27, 37)					27 je větší než

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE PRAHA ZLICIN	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2378	0,2237	2,3389	2,6690					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3539	0,3904	2,7982	2,9499					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4994	0,6330	3,8505	3,0682					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4541	0,4893	3,2475	3,2409					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,2887	3,0046	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1586	1,6694	1,4463					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3782	0,2329	2,7705	1,7170					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,0957	2,0428	2,0428					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1876	0,2164		0,2378		0,3539	0,3782		0,4338	0,4541		0,4994	
Yi	0,0957	0,1586			0,2237	0,2329		0,2887		0,3904			0,4893		0,6330	
Rx				3	4		7		9	10		12	13		15	
Ry	1	2				5	6				11			14		16
Tx =	73,0				Ux =	27,0				U _{a 0,05} :	13					
Ty =	63,0				Uy =	37,0				U _{min} =	(27, 37)					23 je větší než

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE BENESOV	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1941	0,2155	1,9094	1,6395					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3803	0,3434	3,0071	2,5084					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,4874	4,0096	3,8900					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6269	0,5196	4,4834	4,2772					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,4693	3,0046	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1296	1,8925	2,0038					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	2,6525					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,2833	3,0856	1,5214					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1365		0,1941		0,2453	0,2833			0,3803	0,4338			0,5201	0,6269
Yi	0,1296			0,1365		0,2155			0,2833	0,3434			0,4693	0,4874		0,5196	
Rx		2,5			4		6	7,5			10	11				15	16
Ry	1		2,5			5			7,5	9			12	13		14	
Tx =	72,0				Ux =	28,0				U _{a 0,05} :	13						
Ty =	64,0				Uy =	36,0				U _{min} =	(28, 36)						28 je větší než

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE BEROUN	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2630	0,2404	2,5864	2,7376					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,4059	0,4713	3,2093	2,9133					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5201	0,5029	4,0096	3,6508					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,6992	0,6222	5,0000	4,0370					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6500	0,4331	4,5023	5,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,2641	1,8925	3,3649					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2738	1,0000	3,5880					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,0918	0,1876	1,0000	5,0000					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,0918	0,1365			0,2453	0,2630			0,4059				0,5201		0,6500	0,6992	
Yi			0,1876	0,2404			0,2641	0,2738		0,4331	0,4713	0,5029		0,6222			
Rx	1	2			5	6			9				13		15	16	
Ry			3	4			7	8		10	11	12		14			
Tx =	67,0	Ux =		33,0	U _{α, 0,05} =			13	U _{min} =		(33, 31)		31 je větší než		U _{α, 0,05} =		13
Ty =	69,0	Uy =		31,0													

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE Kladno	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2257	0,2912	2,2196	2,3234					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3817	0,3811	3,0177	2,5609					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,6330	0,5201	4,8804	3,4720					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4893	0,5981	3,4989	3,7208					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,2887	0,5056	2,0000	2,5023					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1586	0,2453	1,2232	1,6694					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2329	1,0000	1,0000					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,2833	1,5214	3,0856					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1397	0,1586	0,2257			0,2887			0,3817	0,4893				0,6330
Yi					0,2329	0,2453	0,2833		0,2912	0,3811		0,5056	0,5201	0,5981	
Rx	1	2	3	4			8			11	12				16
Ry					5	6	7		9	10		13	14	15	
Tx =	57,0	Ux = 43,0			U _{α, 0,05} = 13			U _{min} = (43, 21)			21 je větší než			U _{α, 0,05} = 13	
Ty =	79,0	Uy = 21,0													

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE Kolín	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3938	0,4011	3,8732	3,9995					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5675	0,5674	4,4869	4,7155					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5175	0,4994	3,9899	4,1292					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5384	0,4815	3,8504	3,9656					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4338	0,3612	3,0046	3,0000					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2453	0,1875	1,8925	1,6694					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,7060					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,1397	3,0856	2,0428					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365				0,2453	0,2833		0,3938		0,4338			0,5175	0,5384		0,5674
Yi		0,1365	0,1397	0,1875			0,3612		0,4011		0,4815	0,4994			0,5674	
Rx	1,5				4	5		7			9		12	13		16
Ry		1,5	2	3			6			8		10	11		15	
Tx =	67,5	Ux = 32,5			U _{α, 0,05} = 13			U _{min} = (33, 44)			33 je větší než			U _{α, 0,05} = 13		
Tv =	56,5	Uv = 43,5														

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele I. a II.

		hodnotitel									
m/n	DEKTRADE Mladá Boleslav	váha	Xi I.	Yi II.	I.	II.					
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1988	0,2164	1,9554	2,1065					
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3752	0,3473	2,9663	2,7572					
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4005	0,4290	3,0880	3,8505					
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4064	0,4224	2,9066	4,2688					
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6493	0,2165	4,4977	4,4977					
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2738	0,1870	2,1122	1,6694					
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2337	1,0000	1,7060					
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1636	0,1876	1,7821	3,0856					

$$Tx = \text{suma } Rx_1 \dots Rx_m$$
$$Ty = \text{suma } Ry_1 \dots Ry_n$$

$$Ux = m.n + (m.(m+1)/2) - Tx$$
$$Uy = m.n + (n.(n+1)/2) - Ty$$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,1636			0,1988			0,2738		0,3752	0,4005	0,4064			0,649
Yi			0,1870	0,1876		0,2164	0,2165	0,2337		0,3473			0,4224	0,4290	
Rx	1,0	2			5			9		11	12	13			16
Ry			3	4		6	7	8		10			14	15	
Tx =	69,0		Ux =	31,0		U _{α, 0,05} =	13		U _{min} =	(31, 33)		31 je větší než		U _{α, 0,05} =	13
Tv =	67,0		Uv =	33,0											

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

DEKTRADE PRAHA KUNRATICE		hodnotitel				
m/n		váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1012	0,2841	0,2968	2,7940	2,9197
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5091	0,5487	4,0255	4,3380
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNÁNCŮ	0,1297	0,3361	0,3859	2,5915	2,9755
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5804	0,5936	4,1504	4,2450
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3606	0,4693	2,4977	2,3512
6	VÝBĚR VODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1586	0,1875	1,2232	1,4463
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,1365	1,0000	1,0000
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,0918	0,1876	1,0000	2,0428

$$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_r}$$

$$T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_r}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$
$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha,0.05}$: tabulková hodnota

Xi	0,0918	0,1365		0,1586		0,2841	0,3361	0,3606		0,5091		0,5804	
Yi			0,1365		0,1875	0,1876	0,2968		0,3859	0,4693		0,5487	0,5939
Rx	1,0	2,5		4		7		9	10		13		15
Ry			2,5		5	6	8			11	12	14	16
Tx =	61,5			Ux =	38,5	U _{α 0,05} : 13		U _{min} = (38,5, 25,5)		25,5 je větší než		U _{α 0,05} : 13	
Ty =	74,5			Uy =	25,5								

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha_{0,05}}$ přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

m/n		hodnotitel				
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2149	0,1785	2,1137	1,7559
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,4355	0,3748	3,4434	2,9636
3	REPRESENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1207	0,4520	0,4201	3,2399	2,8411
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1396	0,5103	0,5786	3,6492	3,1378
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,2887	0,5775	2,0000	4,0000
6	VÝBĚR VODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,1997	0,2164	1,5405	1,6694
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGACERNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2344	0,1365	1,1710	1,0000
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,1397	1,5214	1,5214

$$\begin{aligned} T_x &= \text{suma } Rx_1 \dots Rx_r \\ T_y &= \text{suma } Ry_1 \dots Ry_r \end{aligned}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$

$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha,0,05}$: tabulková hodnota

Xi		0,1397			0,1997	0,2149		0,2344	0,2887		0,4355	0,4529	0,5103		
Yi	0,1365		0,1397	0,1785			0,2164		0,3748	0,4202				0,5775	0,5781
Rx		2,5			5	6		8	9		12	13	14		
Ry	1		2,5	4			7			10	11			15	16
Tx =	69,5				Ux =	30,5									
	66,5				Uy =	33,5									
							$u_{a,0,05} = 13$		$u_{min} = (30,5, 33,5)$		30,5 je větší než			$u_{a,0,05} = 13$	

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha_{0,05}}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel				
m/n	DEKTRADE PRAHA ZLIČIN	váha	XI II.	YI III.	II.	III.
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,3713	0,2327	2,6696	2,2008
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3731	0,3904	2,9499	3,0865
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,3980	0,6330	3,0682	4,8804
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,4532	0,4683	3,2405	3,4989
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,7887	2,5023	2,0000
6	VÝBĚR VODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,3875	0,1586	1,4463	1,2232
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2344	0,2329	1,7170	1,7060
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,6957	2,0428	1,0428

$$\begin{aligned} T_x &= \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_r} \\ T_y &= \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_r} \end{aligned}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$

$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha, 0.05}$: tabulková hodnota

Xi			0,1875	0,1876			0,2344	0,2713		0,3612	0,3731		0,3980	0,4532				
Yi		0,0957	0,1586			0,2237	0,2329			0,2887			0,3904			0,4893	0,6336	
Rx				3,0	4			7	8		10	11		13	14			
Ry	1	2,0					5	6			9			12			15	16
T _x =	70,0																	
U _x =	30,0																	
T _y =	66,0																	
U _y =	34,0																	
							U _{a,0,05}	13		U _{min}	(30, 34)		30 je větší než			U _{a,0,05}	13	

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0.05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0.05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

m/n		hodnotitel				
DEKTRADE BENESOV						
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,1870	0,2155	1,8395	2,1200
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3172	0,3434	2,5084	2,7149
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5045	0,4874	3,8900	3,7578
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5981	0,5196	4,2772	3,7159
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,4693	2,5023	2,2512
6	VÝBĚR VODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2597	0,1296	2,0038	1,0001
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,3621	0,1365	2,6255	1,0000
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1397	0,2833	1,5214	3,0856

$$\begin{aligned} T_x &= \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_r} \\ T_y &= \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_r} \end{aligned}$$
$$U_x = m.n + (m.(m+1)/2) - T_x$$
$$U_y = m.n + (n.(n+1)/2) - T_y$$

$U_{\alpha,0.05}$: tabulková hodnota

[illegible]

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0.05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0.05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE BEROUN	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2783	0,2404	2,7376	2,3644	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3685	0,4713	2,9133	3,7262	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4735	0,5029	3,6508	3,8774	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5645	0,6222	4,0370	4,4494	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,7218	0,4331	5,0000	3,0000	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,4362	0,2641	3,3649	2,0373	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,4898	0,2738	3,5880	2,0055	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,4591	0,1876	5,0000	2,0428	

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m \cdot n + (m \cdot (m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m \cdot n + (n \cdot (n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi						0,2783	0,3685			0,4362	0,4591		0,4735	0,4898		0,5645		0,7218				
Yi		0,1876	0,2404	0,2641	0,2738			0,4331			0,4713			0,5029		0,6222						
Rx						5	6		8	9		11	12			14		16				
Ry	1	2,0	3,0	4				7			10				13		15					
Tx =	81,0					Ux =	19,0			$U_{\alpha, 0,05} \pm$		13			$U_{\min} =$		(19, 45)	19 je větší než		$U_{\alpha, 0,05} \pm$	13	
Ty =	55,0					Uy =	45,0															

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE Kladno	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2362	0,2912	2,3234	2,8643	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3239	0,3811	2,5609	3,0129	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4503	0,5201	3,4720	4,0096	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5203	0,5981	3,7208	4,2772	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,3612	0,5056	2,5023	3,5023	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,2453	1,6694	1,8925	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,1365	0,2329	1,0000	1,7060	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,2833	3,0856	3,0856	

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m \cdot n + (m \cdot (m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m \cdot n + (n \cdot (n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi	0,1365	0,2164		0,2362		0,2833			0,3239	0,3612		0,4503			0,5203	
Yi			0,2329		0,2453		0,2833	0,2912			0,3811		0,5056	0,5201		0,5981
Rx	1,0	3,0		4		6,5			9	10		12			15	
Ry			3,0		5		6,5	8			11		13	14		16
Tx =	60,5					Ux =	39,5									
Ty =	76,5					Uy =	23,5									
						U _{α 0,05} =	13			U _{min} =	(39,5, 23,5)		23,5 je větší než		U _{α 0,05} =	13

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE Kolín	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,4066	0,4011	3,9995	3,9457	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,5964	0,5674	4,7155	4,4866	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,5356	0,4994	4,1292	3,8505	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5545	0,4815	3,9656	3,4430	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,4331	0,3612	3,0000	2,5023	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1875	1,6694	1,4463	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2329	0,1365	1,7060	1,0000	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,1876	0,1397	2,0428	1,5214	

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m \cdot n + (m \cdot (m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m \cdot n + (n \cdot (n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi				0,1876	0,2164	0,2329			0,4066	0,4331			0,5356	0,5545		0,5964					
Yi		0,1365	0,1397	0,1875				0,3612	0,4011			0,4815	0,4994			0,5674					
Rx					4	5	6,0		9	10			13	14		16					
Ry	1	2,0	3,0					7,0	8			11	12			15					
Tx =	77,0					Ux =	23,0			$U_{\alpha, 0,05} \pm$	13			$U_{\min} =$	(23, 41)			23 je větší než		$U_{\alpha, 0,05} \pm$	13
Ty =	59,0					Uy =	41,0														

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.

Wilcoxonuv test Hodnotitele II. a III.

		hodnotitel					
m/n	DEKTRADE Mladá Boleslav	váha	Xi II.	Yi III.	II.	III.	
1	EXTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1017	0,2142	0,2164	2,1065	2,1288	
2	INTERIÉR PRODEJNÍHO MÍSTA	0,1265	0,3487	0,3473	2,7572	2,7456	
3	REPREZENTATIVNOST ZAMĚSTNANCŮ	0,1297	0,4994	0,4290	3,8505	3,3074	
4	KONTAKT SE ZÁKAZNÍKEM	0,1398	0,5969	0,4224	4,2688	3,0207	
5	ZJIŠTĚNÍ POTŘEB ZÁKAZNÍKA	0,1444	0,6493	0,2165	4,4977	1,5000	
6	VÝBĚR VHODNÉ VARIANTY ŘEŠENÍ	0,1296	0,2164	0,1870	1,6694	1,4429	
7	FORMA PREZENTACE NABÍDKY, VYUŽÍVÁNÍ PROPAGAČNÍCH MATERIÁLŮ	0,1365	0,2329	0,2337	1,7060	1,7115	
8	ZÁVĚR JEDNÁNÍ SE ZÁKAZNÍKEM	0,0918	0,2833	0,1876	3,0856	2,0428	

$T_x = \text{suma } R_{x_1} \dots R_{x_m}$
 $T_y = \text{suma } R_{y_1} \dots R_{y_n}$

$U_x = m \cdot n + (m \cdot (m+1)/2) - T_x$
 $U_y = m \cdot n + (n \cdot (n+1)/2) - T_y$

$U_{\alpha, 0,05}$: tabulková hodnota

Xi			0,2142	0,2164		0,2329		0,2833		0,3487			0,4994	0,5969	0,6493
Yi		0,1870	0,1876		0,2164	0,2165		0,2337	0,3473		0,4224	0,4290			
Rx			3,0	4,5		7,0		9		11			14	15	16
Ry	1	2,0			4,5	6,0		8		10		12	13		
Tx =	79,5					Ux =	20,5			20,5 je větší než					
Ty =	56,5					Uy =	43,5								
U _{α, 0,05} : 13 U _{min} = (20,5, 43,5) U _{α, 0,05} : 13															

Protože $U_{\min}$ je větší než kritická hodnota $U_{\alpha, 0,05}$, přijímáme na hladině významnosti $\alpha_{0,05}$ hypotézu o stejných výsledcích měření. Můžeme proto říci, že rozdíly mezi měřeními nejsou statisticky významné.