

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2018

Jan Vávra

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MARKETINGU A OBCHODU

Analýza uplatňování koncepce franchisingu
Analysis of Introducing the Franchising Concept

Student:

Jan Vávra

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra marketingu a obchodu

Zadání bakalářské práce

Student: **Jan Vávra**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R062 Marketing a obchod
Téma: **Analýza uplatňování koncepce franchisingu**
Analysis of Introducing the Franchising Concept
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska franchisingu
 3. Charakteristika vybraných prodejen
 4. Metodika shromažďování dat
 5. Analýza a vyhodnocení dat
 6. Návrhy a doporučení
 7. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing - strategie a trendy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- KARLÍČEK, Miroslav et al. *Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu*. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. *Marketing Management*. 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.

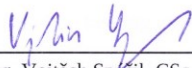
Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Lenka Kauerová, CSc.**


Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018





doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

„Prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci vypracoval samostatně pod dohledem vedoucí bakalářské práce a s využitím patřičné odborné literatury.“

V Ostravě 11.5.2018



.....

Jan Vávra

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Teoretická východiska franchisingu	11
2.1	Definice franchisingu	11
2.2	Historie franchisingu	11
2.3	Základní pojmy.....	12
2.4	Know-how	13
2.5	Výhody a nevýhody franchisingu.....	14
2.5.1	Výhody pro podnikání	14
2.5.2	Výhody pro franchisanty	14
2.5.3	Výhody pro franchisory	15
2.5.4	Nevýhody pro podnikání	16
2.5.5	Nevýhody pro franchisanty.....	16
2.5.6	Nevýhody pro franchisory	16
2.6	Typy franchis.....	17
2.6.1	Distribuční franchisy.....	17
2.6.2	Obchodní (business) franchisy.....	17
2.6.3	Výrobní franchisy	18
2.7	Rozvoj franchisové sítě	18
2.7.1	Přímý franchising.....	18
2.7.2	Master franchising	19
2.7.3	Konverze.....	20
2.8	Druhy franchisingu	21
2.8.1	Podle druhu činnosti	21
2.8.2	Podle druhu know-how předávaného franchisantovi.....	21
2.8.3	Podle organizace systému.....	21

2.9	Místo prodeje jako rozhodující faktor nákupu	22
2.9.1	Design prodejny	22
2.9.2	Dispoziční řešení prodejny	23
2.9.3	Prezentace zboží	25
2.9.4	Personál.....	25
3	Charakteristika vybraných prodejen	27
3.1	Základní informace.....	27
3.2	O značce Kilpi	28
3.3	Střediska Kilpi	29
3.4	Kilpi Team.....	29
3.5	Porovnávané franšízy	30
3.6	Odlíšnost prodejen Kilpi.....	30
4	Metodika shromažďování dat	31
4.1	Přípravná fáze	31
4.1.1	Definice cílů výzkumu a stanovení hypotéz	31
4.1.2	Pozorování	31
4.1.3	Mystery shopping	32
4.1.4	Scénář mystery shoppingu	32
4.2	Fáze realizace	33
4.2.1	Ideální průběh mystery shoppingu.....	33
4.3	Závěrečná fáze	33
5	Analýza a vyhodnocení dat.....	35
5.1	Přehled	35
5.2	Kritéria.....	35
5.3	Ostravská prodejna	36
5.4	Frýdecká prodejna	38

5.5	Vyhodnocení výsledků mystery shopping.....	40
5.6	Srovnání tržeb.....	42
5.7	Distribuční řešení prodejen.....	44
5.8	Konkurenční prostředí	45
5.8.1	Prodejna ve Frýdku–Místku.....	45
5.8.2	Prodejna v Ostravě.....	46
6	Návrhy a doporučení	49
6.1	Personál	49
6.2	Komunikace.....	49
6.3	Tah na branku	49
6.4	Řešení potřeb zákazníka	50
6.5	Rozmístění prodejny.....	50
6.6	Další doporučení.....	51
7	Závěr	52
	Seznam použité literatury	54
	Seznam internetových zdrojů	54
	Seznam zkratk.....	56
	Seznam příloh.....	58
	Přílohy	

1 Úvod

Franchising je v dnešní době hojně využívanou formou podnikání. Je používán jak předními světovými značkami k rychlejší a jednodušší expanzi po celém světě, tak podnikateli, kteří chtějí působit pod známou značkou a využívat jejího konceptu. U nás oblíbenost franchisingu vzrostla teprve v posledních letech, ale ve světě je běžně využíván už řadu let.

Cílem bakalářské práce je analyzovat a porovnat franchisový koncept vybrané společnosti pomocí nejvhodnějších metod, vyhodnotit získané výsledky a ověřit hypotézy.

Pro analýzu byla vybrána společnost Kilpi. Tato společnost působí na českém trhu teprve pár let, ale i tak si za tuto dobu dokázala vypracovat jisté postavení ve své kategorii se sportovním oblečením. Chloubu společnosti Kilpi je speciální materiál Siberium, díky kterému patří ke světové špičce v technickém oblečení.

Analýza by měla probíhat na základě výsledků získaných z marketingového výzkumu. Pro marketingový výzkum byly vybrány metody mystery shopping a pozorování. Výzkum bude probíhat ve dvou prodejnách Kilpi. V prodejnách Kilpi v Ostravě a ve Frýdku-Místku. Pro mystery shopping bude stanoven scénář a sledovaná kritéria. Hlavním objektem hodnocení bude personál obou prodejen, kdy bude důležité jeho chování k zákazníkovi a všeobecně jeho schopnosti prodat zákazníkovi daný produkt. Podle mystery shoppingu mystery shopper bodově ohodnotí posuzovaná kritéria a na základě tohoto hodnocení budou vyvozeny závěry. Získané výsledky budou následně promítnuty do grafů, kde budou porovnány obě prodejny. Koncem práce budou jako reakce na výsledky výzkumu navrženy řešení a doporučení, které by mohly obě prodejny realizovat.

2 Teoretická východiska franchisingu

V následujících podkapitolách teoretické části bude představen franchising od definic až po jeho vlastnosti, výhody a nevýhody. V rámci této kapitoly budou také vysvětleny pojmy spojené s tímto podnikáním. Závěr kapitoly je zaměřen na faktory ovlivňující nákup přímo v prodejnách.

2.1 Definice franchisingu

Franchising má mnoho definic, není však určena jedna univerzální, a tak každý autor definuje franchising poněkud odlišně. Pokud by se měl franchising objasnit jednoduchým sloganem, tak se často využívají názvy jako je „podnikání pod cizí značkou“ nebo například „podnikání na klíč“. Nebo lze využít definic z odborné literatury, viz níže.

Franchising je tzv. odbytový systém, s jehož pomocí se uvádí na trh zboží, služba anebo technologie. Celý systém stojí na nepřetržité spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků franchisora a franchisantů. [10]

Franchising je licence opravňující franchisanta k provozování koncepce franchisora vlastním jménem na vlastní účet. [17]

Podle Řezníčkové (2009, str.6) se jedná o „určitou formu smluvní spolupráce mezi právně nezávislými podnikateli vytvořenou na základě rovnoprávnosti, kde na jedné straně stojí franchisový podnikatel „franchisor“ a na druhé straně jeden nebo více podnikatelů „franchisantů“.“ [13]

Jinak řečeno, jedná se tedy o pronájem práv k podnikání, jedna strana poskytuje licenci a zaběhnutou značku, zatímco druhá strana pod touto značkou podniká. [16]

Ve franchisovém vztahu působí dvě strany, franchisor, který je majitelem původní koncepce a franchisant, což je podnikatel, který provozuje podnik na základě osvědčené koncepce. Obě strany sepíší po vzájemné domluvě franchisovou smlouvu, kterou se musí následně řídit.

2.2 Historie franchisingu

Slovo „franchisa“ má původ ve Středověké Francii, kde tento pojem označoval „předání privilegií třetí osobě“, během 19. století se tím rozumělo komerční využití práv třetí osoby, což je blízko dnešnímu výkladu franchisingu. [10]

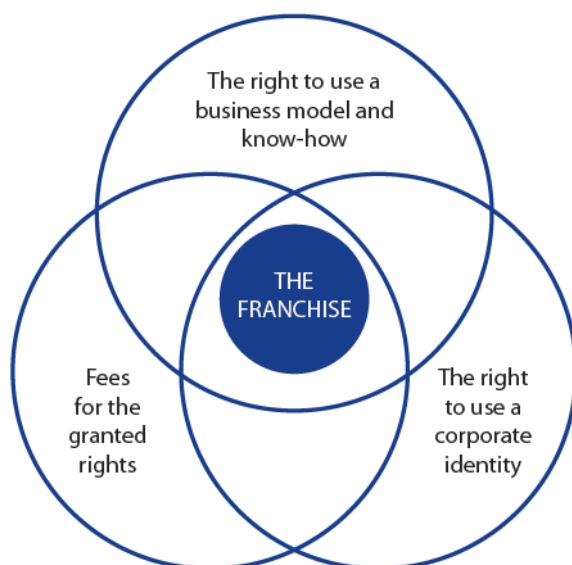
Avšak jako kolébka franchisingu bývají uváděny Spojené státy americké. Jednou z prvních značek, která začala propůjčovat licence svého produktu byla koncem 19. století společnost Coca-Cola. První rozmach franchisingu přišel počátkem 20. století hlavně díky automobilovému průmyslu, kdy začal Henry Ford vyrábět proslulý automobil „model T“. Začaly tak vznikat distribuční sítě provozovatelů čerpacích stanic, motelů a provozovatelů automobilových prodejen. Další vlna rozvoje přišla po druhé světové válce, kdy se franchising rozvíjel hlavně v oblasti stravování, ať už restauračního, nebo rychlého. Z této doby pochází jedna z nejznámějších franšízových sítí, McDonald's. Zároveň se během rozmachu v USA rozšířil franchising i do Evropy, zde však trvalo déle než se prosadil. Například do České Republiky se tato forma podnikání dostala až koncem 20. století, jelikož měli z počátku podnikatelé strach z licencovaného podnikání, od 21. století však začala růst obliba franchisingu i u nás.

2.3 Základní pojmy

Důležité je vysvětlit pár klíčových pojmů, které jsou s franchisingem úzce spjaty a jsou zásadní při uplatňování této koncepce podnikání.

Základním pojmem této koncepce je *Franchisa*. Jedná se o právo neboli licenci, která umožňuje franchisantovi provozovat koncepci odbytu stanovenou franchisorem a zároveň využívat jeho know-how, obchodní a technické postupy pod vlastním jménem na vlastní účet, ale to vše pod značkou franchisora.

Obr. 2.1 Franchise



Zdroj *The Franchisor's business*

Franchisor neboli franchisový poskytovatel je podnikatel, který nabízí franchisantům svůj podnikatelský koncept, vlastní know-how, ochranné známky a dále pak poskytuje svým franchisantům prodejní a technickou podporu.

Franchisant neboli franchisový příjemce je podnikatel, který je na franchisorovi finančně a právně nezávislý a provozuje franchisu. Tato osoba platí za know-how, koncepci a podporu ze strany franchisora tzv. franchisové poplatky.

Franchisové poplatky jsou platby, které platí franchisant za poskytnou licenci služby franchisorovi, jejich výše je stanovena na základě franchisové smlouvy.

Franchisová smlouva je nejdůležitější dokument upravující právní vztahy mezi oběma stranami franchisové koncepce. České právo umožňuje oběma podnikatelům stanovit si vzájemně korektní náležitosti smlouvy.

Know-how je určitý souhrn postupů, zkušeností, dovedností a metod, které firma nebo osoba využívá. Před veřejností bývají utajené.

Franchisový balík souhrn znalostí, práv, zkušeností a služeb které franchisor nasbíral nebo vyvinul během budování svého franchisového systému. Patří z de i marketing, školení, ochrana značky, komunikace a další, včetně franchisové smlouvy.

Dále rozeznáváme *vlastní pobočku* a *franchisovou pobočku*. Majitelem *vlastní pobočky* je sám franchisor, který na ní testuje vlastní koncepci tohoto systému, kdežto majitelem *franchisové pobočky* je franchisant.

Franchisová síť je souhrn všech vlastních i franchisových poboček, které spolu fungují v rámci určitého franchisového systému.

2.4 Know-how

Jak bylo už dříve zmíněno, jedná se o franchisorovy zkušenosti, které jsou utajené, podstatné a identifikované.

- „utajené“ znamená, že know-how jako celek je soubor znalostí a informací, které nemusí být všeobecně známé a lehce dostupné.
- „podstatné“ znamená, že know-how obsahuje důležité informace pro správný chod systému, ať už co se týká distribuce, služeb nebo například přístupu k zákazníkům.

- „identifikované“ znamená, že know-how musí být přesně specifikováno, aby bylo možno zjistit, zda odpovídá kritériím utajení a podstatnosti. [10]

2.5 Výhody a nevýhody franchisingu

Franchisové systémy přinášejí tak jako každé podnikání různé výhody, ale i nevýhody, ať už pro zúčastněné strany nebo pro podnikání samotné.

2.5.1 Výhody pro podnikání

Franchisové systémy vytváří většinou výrobci, provozovatelé určitých služeb, podnikatelé nebo obchodní společnosti. Může k tomu docházet například pokud chce franchisor rozšířit rychle a efektivně svůj koncept, ale nemá dostatek vlastních prostředků, nabídne proto svou značku franchisantům. Navíc díky standardizovaným normám pro celý franchisový systém, jako je totožný vzhled prodejny, cenová strategie, nebo vystupování a oblékání personálu, lze vytvořit jednotný vzhled pro celou značku, kterým se bude odlišovat a bude lehce identifikovatelná na trhu. Franchising má oproti jiným druhům podnikání výhodu v tom, že celý systém má vždy jednotné marketingové a reklamní koncepce, navenek se tak prezentuje jednotně jako jeden celek. Rozšíření celého systému bývá taky značně jednodušší a zároveň rychlejší, jelikož si jednotlivé pobočky financují a zařizují franchisanti sami. Celý franchisový systém funguje ještě líp, když jsou jeho součástí správně motivovaní franchisanti, kteří přispívají ke zkvalitnění celého konceptu značky.

Co se týká hospodářského vlivu, tak při expanzi franchisové koncepce vznikají nová pracovní místa, která jsou vzhledem k vysoké stabilitě franchisových systémů většinou plánovaná a dlouhodobá. Franchising má taky dobrý vliv na malé a střední podnikání. Tyto podniky se mohou připojit k systému a díky znalostem na trhu a zkušeností z místních poměrů z toho mohou profitovat obě strany. Navíc mají malé a střední podniky zaručenou větší stabilitu prodeje a působení pod již zavedenou značkou.

2.5.2 Výhody pro franchisanty

Tato forma podnikání je vhodná například pro podnikatele, kteří chtějí zůstat samostatní, ale postrádají podnikatelský nápad.

Franchisant může počítat se stálou podporou franchisové centrály ze strany franchisora, který poskytuje školicí programy a zvyšování kvalifikace svým zaměstnancům. Podnikatel si tak může vybrat klidně i obor o kterém nemá téměř žádné znalosti a nikdy se v něm nepohyboval, vše se naučí tréninkem a během školení.

Zatímco při samostatném podnikání si jsou podnikatelé navzájem konkurencí, v rámci franchisového systému si mohou franchisanti vzájemně pomáhat a sdílet nabitě zkušenosti. Franchisant může dále těžit ze zkušeností, které nabude v rámci konceptu od franchisora, a z ustálené pozice značky na trhu.

Další výhodou je, že franchisový systém funguje již nějakou dobu a je známý na trhu, franchisant tak nemusí řešit počáteční problémy a překážky, které by při budování nové značky nastaly. Snižuje se tak riziko vznikající při budování nové značky a zvyšuje se šance na úspěch.

Co se týká finanční stránky, tak výhodou jsou lepší obchodní podmínky a rozdělení nákladů mezi oběma stranami. Franchisor většinou domlouvá obchodní podmínky s dodavateli pro celou franchisovou síť, je tak schopen zajistit lepší podmínky i pro franchisanty než by byl schopen začínající samotný podnikatel. Franchisor navíc může franchisantovi pomoci např. s výběrem místa pobočky nebo mu předat důležité zkušenosti do začátku, které mohou ušetřit počáteční náklady franchisanta.

Díky blízkému kontaktu se spotřebiteli může navíc franchisant rychle a flexibilně reagovat na okamžité potřeby zákazníků.

2.5.3 Výhody pro franchisory

Výhodou pro franchisora může být úzké spojení se zákazníky skrze franchisanty, díky kterým zná požadavky zákazníků a má potřebné informace pro následné úpravy a vylepšení samotného systému franšiz. Franchisorovi také ubývají starosti spojené se zákazníky a personálem, všechny problémy za něj řeší franchisanti.

Franchising umožňuje franchisorovi rychlejší a levnější expanzi na nové trhy. Získává nové pobočky, nad kterými má díky úzkému kontaktu s franchisanty dokonalý přehled. Navíc díky jednotnému marketingu a reklamě roste rychleji síla na trhu a povědomí o značce.

Jisté peněžní prostředky získá franchisor skrze poplatky za licenci a v rámci franchisových poplatků od franchisanta. Zároveň ušetří náklady při rozšiřování sítě poboček skrze franchisanty.

Další výhodou jsou motivovaní franchisanti, kteří do podniků jakožto vlastníci investují své vlastní prostředky, což je motivuje k dosažení výsledků víc, než kdyby franchisant najal zaměstnance na tyto pozice.

2.5.4 Nevýhody pro podnikání

Jako všechno má i franchising přes řadu výhod jisté nevýhody. První z nich je, že se založením franchisového systému jsou spojeny určité náklady, nejedná se pouze o peněžní prostředky, ale i investovaný čas a úsilí.

Základem správného fungování franchisového systému je kvalitní komunikace a spolupráce mezi franchisantem a franchisorem. Obě strany si musí navzájem naslouchat a pokusit se najít optimální řešení. Jistou nevýhodou je, že za své služby (školení, rekvalifikace, rady, výhodné obchodní podmínky, know-how a další) požaduje franchisor franchisové poplatky.

2.5.5 Nevýhody pro franchisanty

Ačkoli má správu nad provozovnou sám franchisant, tak musí dodržovat smlouvu a pravidla v rámci systému. Je tak částečně omezován franchisorem.

Jelikož koncept patří franchisorovi, tak má i právo na kontrolu franchisantovy provozovny v rámci ověření dodržování smlouvy.

Franchisant musí odvádět pravidelné poplatky za služby a výhody poskytované franchisorem.

S nižším rizikem tohoto podnikání je spojena pomalejší kapitálová návratnost.

Další nevýhodou je, že si franchisant nemůže určit vlastní image, protože ta je pro celý systém stejná.

Franchisant může přijít o zákazníky chybou jednoho ze členů systému, ať už chybou provozovatele stejné pobočky v rámci systému nebo chybou samotného franchisora. Dojde k poškození dobrého jména a následky pak nese celý systém.

2.5.6 Nevýhody pro franchisory

I když je vlastníkem konceptu franchisor, tak nemůže nařizovat franchisantům jako svým zaměstnancům, ale musí se je snažit přesvědčit a najít s nimi společnou cestu.

Franchisor na provozovnu dohlíží, ale nemá úplnou kontrolu, tu má franchisant, který se však musí řídit stanovenými pravidly.

Jelikož není franchisant zaměstnancem franchisora, tak mohou mezi oběma stranami nastat neshody které vždy nemusí skončit úplně tak, jak by si majitel konceptu představoval.

Po čase se může stát, že se franchisantovi přestane zamlouvat zavedený franchisový systém a bude se snažit osamostatnit v horším případě může využít know-how a nabitě informace vůči stávající franšíze jako konkurent.

Pro podnikatele, kteří zvažují zavedení franchisingového systému mohou být hlavní překážkou náklady na zavedení franchisového systému, ať už co se týká financí, času nebo vynaloženého úsilí.

Franchisant se může dopustit určitého prohřešku nebo chyby, kterou poškodí dobré jméno společnosti a připraví ji tak o zákazníky, dodavatele a zisk.

2.6 Typy franchis

Tato podkapitola je zaměřena na nejrozšířenější typy franchisingu, podle druhu činnosti a poskytnutých pravomocí, a jejich charakteristické znaky.

2.6.1 Distribuční franchisy

V takovémto typu franšíz franchisant prodává franchisorovy výrobky a má právo využívat jeho obchodní značku a další ochranné známky. V některých případech může franchisor zavést podmínky speciální podmínky (například pro specifickou lokaci nebo design prodejny) nebo uvést jistá doporučení (například pro chování a oblékání zaměstnanců), nicméně z pravidla neovlivňuje celý management prodejny jako celek. Distribuční franchisy jsou populární v oblasti značkového oblečení, módních doplňků, kosmetiky nebo v automobilových řetězcích. Franchisant je oprávněn prodávat franchisorovy výrobky, ale nikoliv v podniku pod stejnou značkou, ale ve vlastním podniku. [11] [12]

2.6.2 Obchodní (business) franchisy

Obchodní franchisy jsou nejrozšířenějším typem franchisingu a vyskytují se téměř ve všech obchodních oblastech. Obchodní franchisy prodávají produkty a poskytují služby pod značkou franchisora a jsou oprávněny používat jeho ochranné známky. Na rozdíl od distribučních franšíz. Nejdůležitějším znakem je, že franchisant obdrží plnou podporu a asistenci franchisora, navíc mu také franchisor objasní, jak efektivně spravovat podnik jako celek a jeho jednotlivé části. Podporou a asistencí se rozumí, že mu bude franchisor radit při složitých situacích a poskytne mu nejnovější potřebné informace potřebné k správnému chodu podniku. Jinými slovy distribuční franchisa obdrží kompletní model a znalosti umožňující vznik a rozvoj vlastního podniku pod franchisovou smlouvou. [11] [12]

2.6.3 Výrobní franchisy

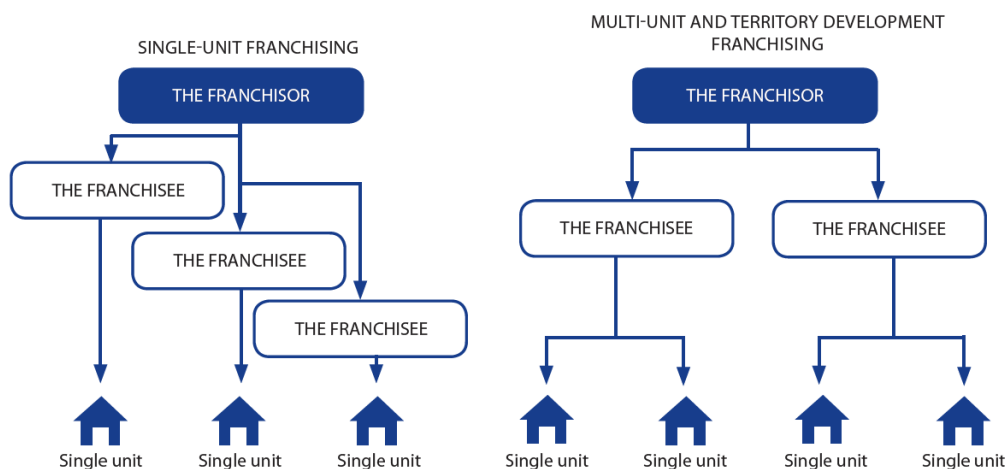
Výrobní franšizy obdrží franchisorovo know-how, ovšem obvykle není poskytnuto s právem přímo prodávat vyrobené produkty. Ačkoli občas je toto právo poskytnuto společně s povolením používat franchisorovu značku a výrobní obchodní systém. Tento typ franchisingu je nejobvyklejší u společností distribuujících potraviny a nápoje. V porovnání s předchozími typy, je tento typ franšiz nejméně oblíbený kvůli komplikovanému poskytování know-how. [11] [12]

2.7 Rozvoj franchisové sítě

2.7.1 Přímý franchising

Hlavním znakem přímého franchisingu je franchisová smlouva a přímá komunikace mezi franchisantem a franchisorem. Přímý marketing dále dělíme do tří kategorií: franchising samotné jednotky, franchising několika jednotek a franchising teritoriálního rozvoje. Všechny kategorie jsou znázorněny na následujícím obrázku. [11] [12]

Obr. 2. 1 Kategorie přímého franchisingu



Zdroj: *The Franchisor's business*

2.7.1.1 Franchising samotné jednotky

V případě samotné jednotky umožňuje franchisor otevřít a řídit zde obchod. Často jsou takové jednotky prodávány při spouštění franchisového systému samotným franchisorem, který je už je ustálen na trhu, a kupovány samotnými podnikateli, kteří chtějí spravovat sami vlastní jednotku. Koupí samotné jednotky získá podnikatel teritoriální ochranu, jinými slovy franchisor mu zaručí, že v blízkosti jeho jednotky nebude otevřena další jednotka stejné značky. To je přesně důvod, proč jsou budoucí franchisanti často omezeni při výběru místa pro svou novou prodejnu. Prodej jednotky franchisového systému je také úzce spojen s větší potřebou lidských

zdrojů ve franchisorově organizaci, jelikož bude muset úzce spolupracovat s franchisantem spravujícím jednotku. [11] [12]

2.7.1.2 Franchising několika jednotek

V případě franchisingu několika jednotek získá franchisant právo a závazek otevřít smluvený počet jednotek do předem stanovené doby v rámci sjednaného území. Většinou jsou systémy tohoto typu franšíz buď zkušené jednotlivé jednotky, které rozšiřují své pole působnosti nebo podnikatelé, kteří chtějí investovat peníze a neplánují přímo spravovat jednotky. Pro tento typ franchisového rozvoje je typická teritoriální ochrana. Franchisanti by se měli domlouvat na místě otevření jednotky s franchisorem, tak aby v dané oblasti nevzniklo více prodejen stejné značky, které by si navzájem konkurovaly. [11] [12]

2.7.1.3 Franchising teritoriálního rozvoje

Teritoriální franchising je ve své podstatě velice podobný franchisingu několika jednotek, protože jednomu franchisantovi je poskytnuto právo a zároveň vzniká závazek otevřít a přímo spravovat dohodnuté množství franšíz. První rozdíl je v tom, že franchisanti teritoriálního franchisingu mají právo nezávisle si v dané oblasti vybrat místo na kterém chtějí otevřít pobočku. Dalším rozdílem je, že podpisem franchisové smlouvy s franchisorem musí franchisant na daném území otevřít smluvené minimum jednotek, ačkoli může otevřít i více jednotek, pokud dokáže, že se mu to ekonomicky vyplatí. Většinou zakládá podnikatel (budoucí franchisor) franchisový systém s vidinou expanze pomocí prodeje několika jednotek nebo teritoriálního rozvoje.

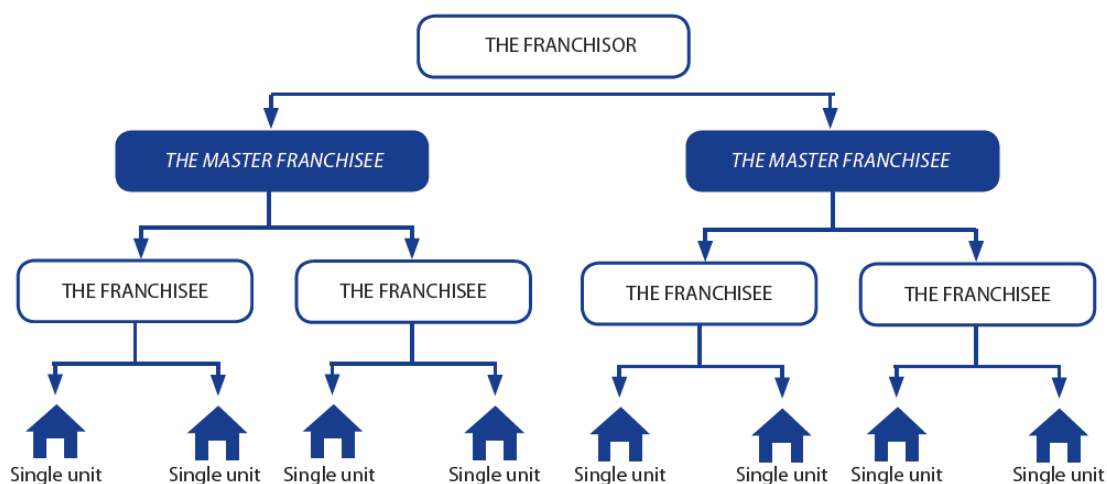
V rámci přímého franchisingu by si měly franchisanti dobře plánovat umístění jednotlivých poboček tak, aby si zároveň nekonkurovali a zároveň aby pokryli všechny oblasti teritoria (města) tak, aby nepřišly o zisk z neobsazených oblastí. Franchisanti by měli mít požadované manažerské schopnosti, aby zvládli otevřít požadovaný počet jednotek v čas a následně se o ně dokázali starat, a navíc by se měli ujistit, že mají kapitál potřebný k otevření těchto smluvených poboček. Z těchto tří kategorií je, co se týká rychlosti rozvoje franchisové sítě, nejpomalejší cestou volba franchisingu samotné jednotky, a naopak rychlejší jsou tedy další dva způsoby. [11] [12]

2.7.2 Master franchising

Master franchising je nejsložitější, ale o to víc atraktivní metodou franchisového rozvoje pro franchisory. Jeho typickým znakem je, že franchisor prodává franchisy skrze zprostředkovatele, master franchisanty, franchisantům. Tato metoda je podobná metodě

teritoriálního rozvoje, jelikož každý master franchisant má práva a závazky k prodeji franšíz konečnému franchisantovi v přesně definované oblasti. Obvykle je master franchisantovým právem a povinností prodat minimální stanovené množství franšíz do stanoveného data. Může prodávat jak samotnou jednotku, tak několik jednotek nebo dokonce celou oblast pokrytou rozvojovými franchisami.

Obr. 2. 2 Master franchising



Zdroj: *The Franchisor's business*

Většinou master franchisanti neotevívají a nespravují vlastní pobočky, i když by mohli, ale jejich hlavní náplní práce je rozvoj a správa franchisového systému v určené oblasti, nebo v městě. Master franchisanti investují do nábory nových franchisantů, do jejich zaučení a podpory a vydělávají na rozdílu mezi příspěvky pro franchisanty a poplatky, které platí franšízky franchisorům.

Tato metoda je ideální pro franchisory, kteří mají již zkušenosti a povědomí o trhu a chtějí rychle rozvinout svou síť, na druhou stranu tato metoda není příliš vhodná pro franchisory kteří se pohybují v tomto podnikání krátce a nemají potřebné zkušenosti ani prostředky. [11] [12]

2.7.3 Konverze

Jedná se o další specifickou metodu rozvoje franchisové sítě. Většinou se jedná o podnikatele a obchodní ředitele působící ve stejné podnikatelské oblasti jako franchisor, tyto podnikatelé se pak mohou stát franšízou daného franchisora. Tím, že přijmou konverzi a stanou se franchisou mohou nezávislí podnikatelé dále pokračovat ve svém podnikání, ačkoliv získají příležitost využívat franchisorovu obchodní značku, jeho získané zkušenosti, a optimalizovaný

obchodní systém. Další výhodou může být levnější materiál nebo výrobky a širší segment zákazníků. [11] [12]

2.8 Druhy franchisingu

Podle webové stránky franchising.cz lze rozdělit franchising na několik druhů podle 3 kritérií.

2.8.1 Podle druhu činnosti

Dle druhů činností dělíme franchising následovně:

- Distribuční franchising
- Franchising služeb
- Výrobní franchising
- Smíšený franchising.

2.8.2 Podle druhu know-how předávaného franchisantovi

Dle druhu know-how rozlišujeme 2 typy franchisingu:

- Franchising distribuce produktu
- Franchising formulace podniku.

2.8.3 Podle organizace systému

Dle organizace rozlišujeme 4 druhy franchisingu:

- Bezprostřední franchising
- Mnohonásobný franchising
- Master franchising
- Regionální zastoupení. [18]

2.9 Místo prodeje jako rozhodující faktor nákupu

2.9.1 Design prodejny

Místo prodeje je jeden z hlavních faktorů, který ovlivňuje zákazníka při nákupním rozhodování. Záleží také na druhu nákupu a na typu člověka. Hlavními faktory v místě prodeje jsou tedy design prostředí, výběr barev, osvětlení a přehledné řešení prodejního prostoru. [2]

Na faktor lidského vnímání se zaměřuje takzvaný smyslový marketing. Vychází z předpokladu, že zákazník je schopen strávit více času a utratit více peněz v prostředí, které je mu příjemné a kde se cítí pohodlně. Smyslový marketing se zaměřuje na všechny lidské smysly.

- *Vizuální marketing.* Zrak je nejvyužívanějším smyslem v prodejním prostředí, ať už se jedná o využití barev v prodejně, reklamy, systematické uspořádání prodejny nebo vzhled samotných výrobků. U tohoto smyslu hrají podstatnou roli barvy a světlo v místě prodeje. Barvy mají za úkol přilákat zákazníky do prodejny a společně s vhodným osvětlením navodit příjemnou atmosféru, ve které se bude spotřebitel cítit pohodlně a zároveň se mu bude dobře vybírat. Pomocí barev a světla může být ovlivněno spotřebitelské rozhodování a vnímání parametrů samotného produktu, jako je třeba velikost. [2]
- *Sluchový marketing.* Vliv na nákupní chování zákazníků mívá také například puštěná hudba v místě prodeje, u ní pak záleží na žánru a také hlavně na tom, zda ji zákazník zná. Podle průzkumů popisovaných v publikaci POP in-store komunikace v praxi (2009), má hudba vliv na čas vnímaný zákazníky, především tedy hudba vážná a pokud se jedná o hudbu kterou zákazník zná, tak ta má vliv na výši vynaložené částky a na neplánované nákupy. [2]
- *Čichový marketing.* Příjemná vůně v místě prodeje může pozitivně ovlivnit vizuální vnímání zákazníka a může tak ovlivnit jeho nákupní chování. Stejně může zapůsobit vůně která v člověku vyvolá určité vzpomínky. Vůně mohou mít taky opačný efekt a na každého působí jinak. [2]
- *Chutňový marketing.* Chuť je dalším nástrojem, který umožňuje firmám odlišit se od konkurence a zároveň přilákat zákazníky. Nejčastější formou chuťového marketingu bývá ochutnávka přímo v místě prodeje. Spotřebitel tak může přímo při nákupu posoudit kvalitu a chuť výrobku. Chuť není spojena pouze s výrobky určenými ke konzumaci, ale i s výrobky které se pouze dostávají k ústům nebo

do úst zákazníka. Může se jednat například o zubní pasty, rtěnky, cigarety nebo dokonce vybavení potápěčů. [2]

- *Hmatový marketing*. Možnost doteku umožňuje zákazníkovi více se sblížit s produktem a může mu poskytnout určité informace o daném zboží. Nemusí se jednat pouze o produkty, pokud je přímo v místě prodeje například koberec nebo pohodlné křeslo, může to u spotřebitele navodit pocit většího pohodlí. [2]

2.9.2 Dispoziční řešení prodejny

Jedná se prakticky o to, jak bude zákazník donucen se v obchodě pohybovat. Dispoziční řešení prodejny je uspořádání uliček a regálů podle toho, jak se zákazník v obchodě pohybuje, tak, aby v obchodě strávil víc času, než musí a aby prošel víc uliček se zbožím, než původně plánoval. Navíc musí dojít k jistému sladění účelnosti a estetiky. Porozuměním pohybu zákazníka po prodejně vzniká pro provozovatele příležitost využít nabitě znalosti k vylepšení merchandisingu a dispozičního rozložení prodejny.

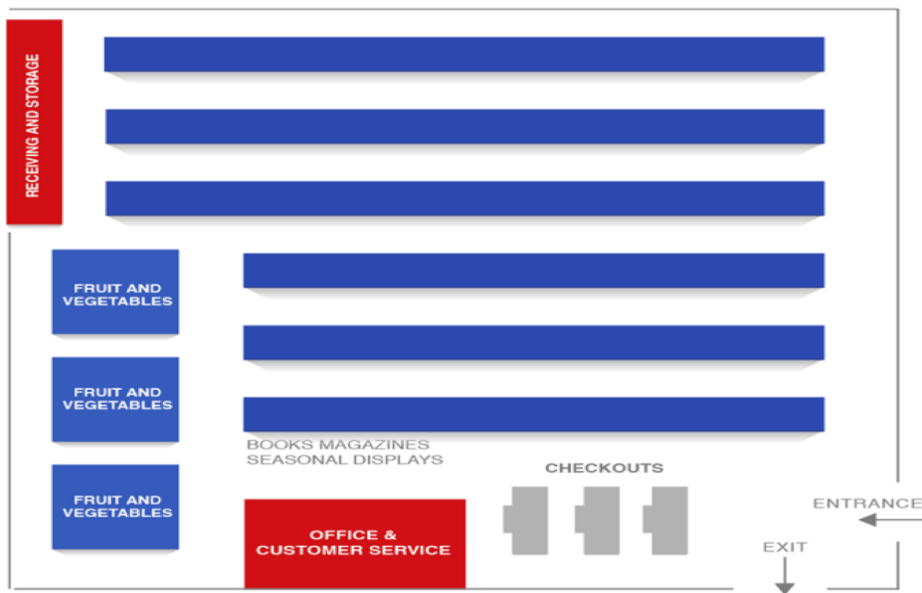
Rozlišujeme dva základní druhy dispozičního řešení:

- Grid layout
- Free-flow layout.

2.9.2.1 Grid layout

Grid layout neboli síťové uspořádání je nejvyužívanějším typem rozmístění uliček. Tento systém, který je charakteristický dlouhými opakujícími se uličkami je využívám především v supermarketech. Nutí jít zákazníka určitým směrem, což pomáhá obchodníkovi při prezentaci zboží. Výhodou je policový systém, který je dobře přehledný pro vystavení produktů a další výhodou je maximální využití plochy. Zboží je v poličkách rozmístěno podle sortimentu, takže je tento systém dobře přehledný.

Obr. 2. 3 Grid layout

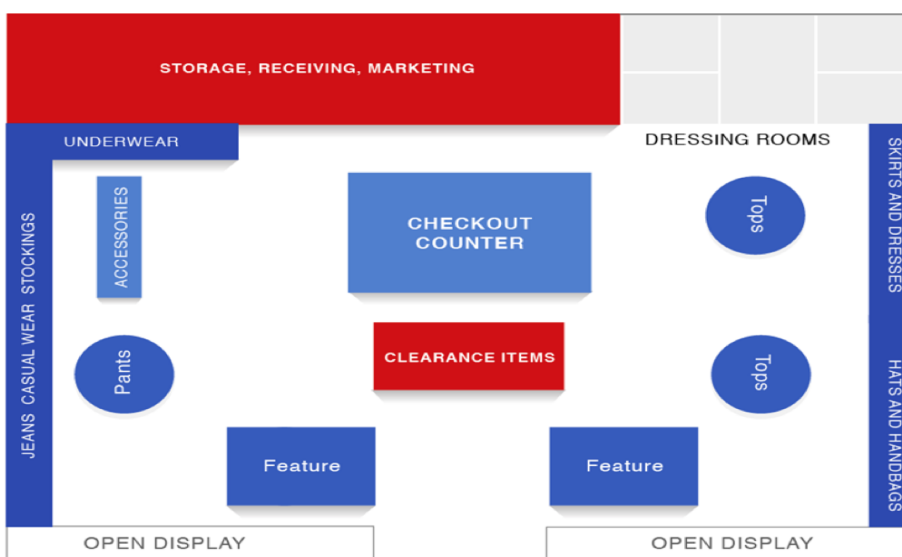


Zdroj: www.dotactiv.com/merchandising

2.9.2.2 Free-flow layout

Typickým modelem pro obchody s oblečením je Free-flow layout. V tomto systému nejsou zákazníci nijak vedeni nebo omezováni a pohybují se podle své vlastní vůle. Vznikají zcela nové prostory pro prezentaci zboží. Prodejní prostor tvoří především stojany a závěsné věšáky. Nevýhodou je nižší využití prodejní plochy. Většina obchodů využívající tento systém má navíc u vchodu otevřené výlohy.

Obr. 2.7 Free-flow layout



Zdroj: www.dotactiv.com/merchandising

2.9.3 Prezentace zboží

Další poměrně podstatnou roli při nákupním rozhodování hraje umístování produktu. Produkty by měly být umístovány na dobře dostupná místa, tak aby se jich mohl zákazník dotknout a osahat si je. Zákazník většinou potřebuje se produktu dotknout a pořádně si jej prohlédnout, tato činnost může hrát při nákupu velkou roli. Špatně dostupné produkty, které jsou umístovány například do nejvyšších pozic regálu, nemusí být tolik prodávané, jelikož se k nim někteří zákazníci nedostanou. Nejlepším umístěním výrobku, nebo reklamy v prodejně je do výšky očí, jedná se o optimální prostor pro zacílení na zákazníka. [14]

Obal produktu je taktéž důležitý, musí zákazníka zaujmout, jednak svým tvarem, tak i barevnou kombinací. Obal musí být zajímavý na pohled a zároveň praktický. Základními funkčními kritérii pro balení podle Evropské Unie, dle Vysekalové (2011, str. 174), jsou:

- Ochrana výrobku
- Funkčnost v průběhu balicího procesu a logistickém řetězci
- Prezentace výrobku v rámci marketingu
- Zajímavost pro zákazníka
- Informace na obale
- Bezpečnost
- Dodržení legislativních požadavků.

[14]

2.9.4 Personál

Přímo v místě prodeje je důležitým faktorem obsluha prodejny. Obsluha by měla na zákazníka působit mile a vstřícně. Často dokáže zákazníka k prodeji přinutit právě personál prodejny, hlavně u obchodů, kde je potřeba odborného výkladu o produktu, ať už se jedná o jeho funkce, vlastnosti nebo původ. Takovýto výklad může hrát velkou roli například v prodejnách s elektronikou nebo oblečením.

Personál by měl navázat kontakt se zákazníkem ihned jakmile vstoupí potenciální zákazník do prodejny. Většinou nechá obsluha zákazníka, aby si prodejnu prohlédl a pak ho případně osloví, zdali nepotřebuje pomoc nebo radu. V případě zájmu pomůže obsluha s výběrem a poskytne zákazníkovi veškeré informace spojené s konkrétním produktem.

Ne vždy je vynaložené úsilí prodávajícího spojeno s úspěchem, ale ani v případě kdy nedojde k prodeji by neměla nastat změna v chování personálu. Měl by vystupovat stále stejně přívětivě, i když si zákazník nákup rozmyslí.

Personál může kromě jiného plnit funkci reklamní nebo propagační. Personálu si zákazník povšimne téměř vždy v jakékoliv fázi nákupu, a tak by měla být obsluha daného obchodu patřičně oblečena. Většina obchodů má pro své zaměstnance firemní oblečení, na kterém bývá logo firmy a případně kontaktní informace na obsluhu.

V rámci kontaktu se zákazníkem a s pohybem zákazníka je důležité umístění pokladny v prodejně. Existuje několik možností, kde lze pokladnu umístit. Jedním z nejlepších řešení je nejspíš uprostřed jedné z bočních stěn, tak aby měl personál přehled o dění v celé prodejně a zároveň nechal zákazníkovi prostor. Jinou variantou je pokladna po straně hned u vchodu, umožňuje lepší kontakt se zákazníkem, jakmile vejde do prodejny, ale zároveň zasahuje do důležitého prostoru pro podporu prodeje. Další možností je pokladna uprostřed prodejny, tato možnost je výhodná pro dokonalý přehled nad prodejnou, obzvláště pokud mohou být na pokladně dva zaměstnanci. I když může takovýto ostrůvek kazit dojem z přehlednosti celé prodejny. Poslední možností z nejpoužívanějších variant je umístění u zadní stěny prodejny. Toto umístění je výhodné především pro personál s ohledem na dostupnost zázemí prodejny. Nevýhodou je špatný přehled nad přední částí prodejny a horší kontakt s příchozími zákazníky.

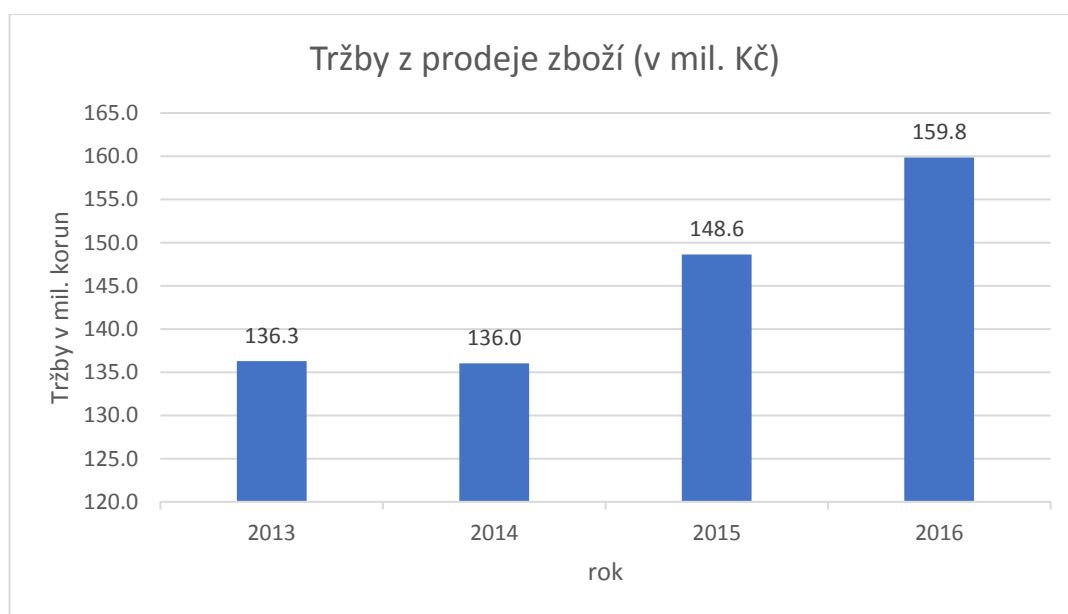
[6]

3 Charakteristika vybraných prodejen

3.1 Základní informace

Pro analýzu byla zvolena franšíza Kilpi. Kilpi je značkou společnosti PONATURE s.r.o.. Zapsána byla do obchodního rejstříku v roce 2012, ale už dříve vystupovala pod názvem ENVY, v roce 2013 přešla na název Kilpi a od roku 2016 má sídlo v Ostravě. Jedná se o značku outdoorového oblečení a doplňků, která v dnešní době prodává ve více než 30 zemích celého světa. Distribuční síť společnosti zahrnuje jak státy Evropské unie, tak státy mimo unii a tvoří ji dceřiné společnosti a síť obchodních franšízových partnerů a obchodních společností. Firma se snaží stále expandovat, v roce 2016 se export podílel na celkových tržbách 47,5 % a celkový obrat činil téměř 170,3 milionů korun. [15]

Graf 3.1 Tržby z prodeje zboží v milionech Kč za období 2013-2016.



Zdroj: Data byla získána z výročních zpráv.

Z grafu lze vyčíst, že po zavedení nové značky byly tržby dva roky relativně konstantní a od roku 2015 začaly růst. Přičemž nejvyšších tržeb dosáhla firma za rok 2016, kdy tržby z prodeje zboží tvořily téměř 160 milionů korun.

Na následujícím obrázku je zobrazena organizační strukturu společnosti Kilpi. Hlavním článkem celé struktury je samozřejmě vedení společnosti, podřízené jsou mu oblasti logistiky, velkoobchodu, e-shopu a maloobchodu a franchisové sítě. Oddělení marketingu úzce

spolupracuje s oblastí maloobchodu a franchisové sítě, zatímco reklamační oddělení spadá pod e-shop.

Obr. 3.1 Organizační struktura společnosti



Zdroj: Výroční zpráva Kilpi (2016)

3.2 O značce Kilpi

Kilpi znamená finsky štít a sloganem této firmy je „TESTED BY NORTH“, neboli „Testováno severem“. Oblečení Kilpi je určeno pro volnočasové aktivity v přírodě, převážně pak pro turistiku za každého počasí. Pýchou tohoto oblečení je materiál Siberium, je to funkční látka, která dokáže nahradit několik vrstev oblečení díky, mimo jiné, své izolační schopnosti. V posledních dvou letech se společnost zaměřila na oblečení pro cyklisty a běžce. Pro extrémní podmínky vyvinula společnost materiál Siberium NANO, viz příloha č. 4, tato látka je absolutní špička na trhu. Kilpi je sponzorem také několika sportovních akcí.

Obr. 3.2 Logo Kilpi



Zdroj: www.sporteden.cz/obleceni-kilpi-nove-nasem-shopu-zavadeci-sleva-15/

Kilpi má samozřejmě vlastní e-shop a webové stránky, kde prezentuje všechny své kolekce. Oblečení je rozřazeno do kategorií podle toho, zda se jedná o oblečení pro muže, ženy nebo děti. U každé z těchto kategorií je oblečení rozděleno buď podle kolekcí anebo podle typu oblečení (mikina, bunda, tričko atd.) a zaměření, respektive podle toho, zda se jedná o oblečení

na zimu či na léto, případně podle specifického zaměření, pokud se jedná například o oblečené přímo pro cyklistiku nebo běh.

Jako novinku má od roku 2017 na svých webových stránkách instruktážní videa k lyžování. Jedná se o videa sponzorovaná společností Kilpi kde figurant v nejnovější lyžařské kolekci Kilpi předvádí základní styly lyžování a vše okolo něj.

Kromě webových stránek je společnost aktivní i na sociálních sítích Facebook, YouTube, Instagram a Pinterest. Na svém profilu na Facebooku informuje o veletrzích, kterých se účastní, o kolekcích a soutěžích. Zvláštností nejsou ani příspěvky členů tzv. „Kilpi Teamu“ nebo dokonce informace o akcích pro veřejnost. Příkladem takové akce byl lyžařský kurz, který probíhal pod záštitou Kilpi v Malenovicích v březnu tohoto roku. Na dalších sociálních sítích si pak mohou lidé prohlédnout fotografie a videa například z reklamních akcí, nebo událostí, kterých se Kilpi účastnilo.

3.3 Střediska Kilpi

Kilpi sponzoruje i několik středisek po celé České Republice. Mezi nejznámější sponzorovaná střediska patří Skiareál Klínovec, Skiresort Buková hora nebo dokonce Skiresort Černá hora, který je největším lyžařským střediskem u nás. Kromě středisek podporuje Kilpi i různé služby, jako jsou například Psí spřežení v Peci pod Sněžkou nebo Paragliding Černá Hora. Kilpi se navíc účastní a podporuje mnoho sportovních akcí v České Republice. Od cyklistiky přes běhání až po běžecké lyžování.

Pro místa, jako jsou hrady, zámky, různé atrakce, sportovní resorty, hotely a další má Kilpi zvláštní nabídku, viz příloha č. 5. Pokud se určité místo stane takzvaným „Kilpi Pointem“, neboli bude-li poskytovat slevu 10 % členům Kilpi klubu, zařadí Kilpi toto místo do svého bonusového programu a bude ho propagovat mezi svými zákazníky, danému místu se tak na oplátku zvýší návštěvnost.

3.4 Kilpi Team

Se sportem je spojen i takzvaný Kilpi Team. Členy tohoto týmu jsou především adrenalinoví sportovci, kteří testují oblečení Kilpi v nejdůrnějších podmínkách, s jakými se mohou lidé setkat. Proto je jedním ze sloganů firmy „Testováno severem, prověřeno lidmi.“. Zkušenosti nabitě při tomto náročném testování pomáhají při dalším vývoji oblečení, a o jeho vylepšení o různé vychytávky. Pokud jde o členy týmu, tak se jedná především o horolezce,

lyžaře, skialpinisty, cestovatele, cyklisty a další. Řada z těchto členů patří k absolutní české špičce v daném sportu.

3.5 Porovnávané franšízy

Pro konkrétní porovnání byly zvoleny dvě prodejny Kilpi, prodejna ve Frýdku-Místku, na ulici T. G. Masaryka, a prodejna v Ostravě v obchodním centru FORUM Nová Karolina. Obě prodejny jsou, co se týká designu, laděny podobně, jelikož mají franšízorem stanovené barvy, které musí používat. Logo firmy je modro černo bílé, stejné barvy jsou pak využívány v celém interiéru.

3.6 Odlišnost prodejen Kilpi

Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejny stejné značky, které mají franšízorem stanovené podobné podmínky, ať už co se týká interiéru nebo slevových akcí, tak jsou si obě prodejny v těchto oblastech velice podobné, avšak ne stejné celkově. Na první pohled jde vidět, že prodejna v Ostravě je téměř dvakrát větší než frýdecká pobočka, proto bude mít i širší sortiment zboží, roli bude patrně hrát i to, že se jedná přímo o franchisorovu pobočku. Otevírací doba je taky odlišná, jelikož je ostravská pobočka součástí centra, tak je otevírací doba přizpůsobena otevírací době obchodního centra, zatímco pobočka ve Frýdku-Místku má otevírací dobu stanovenou samostatně. Frýdecká prodejna je otevřená každý všední den od 9 hodin do 17:30 a v sobotu pouze dopoledne. Ostravská pobočka má otevřeno každý den od 9 do 21 hodin. Od otevírací doby a rozlohy prodejny se odvíjí i počet zaměstnanců, kteří jsou potřeba k zajištění provozu obou obchodů.

4 Metodika shromažďování dat

Pro shromažďování dat byly z nejrůznějších typů marketingového výzkumu vybrány dvě metody, metoda pozorování a metoda mystery shoppingu. Tyto metody se zdají být pro tento účel nejvhodnější.

Samotný marketingový výzkum mívá většinou tři základní fáze. První je fáze přípravy, druhá je fáze realizace a závěrečnou fází je analýza a vyhodnocení výsledků výzkumu.

4.1 Přípravná fáze

4.1.1 Definice cílů výzkumu a stanovení hypotéz

Cílem toho výzkumu by mělo být detailní porovnání pobočky franchisora a franšízy spadajících pod stejný franchisový systém. Porovnání by se mělo týkat především přístupu personálu, vzhledu a umístění obou prodejen a samozřejmě i způsobu prezentace zboží. Od těchto faktorů se bude nejspíš odvíjet i návštěvnost, obou prodejen.

Hypotéza č. 1

„Existují rozdíly v profesionalitě personálu těchto poboček.“

Hypotéza č. 2

„Personál ve franchisorově prodejně je zkušenější a lépe proškolen než personál franchisanta.“

4.1.2 Pozorování

Pozorování je způsob získávání primárních informací vyškolenými pracovníky, pozorovateli. Pozorovatel zaznamenává chování pozorovaných subjektů a na základě těchto informací poté vyhodnocuje výsledky pozorování. Pozorovatel by měl být objektivní a nezávislý na subjektech, aby bylo dosaženo odpovídajících výsledků bez vlivu pozorovatele. Podle zapojení pozorovatele do výzkumu rozeznáváme několik typů pozorování. [4]

Nezúčastněné pozorování je takové pozorování, kdy je pozorovatel oddělen od sledované situace a nijak se jí neúčastní.

Zúčastněné pozorování se užívá tehdy, je-li nutné, aby se pozorovatel zapojil do výzkumu, ale zároveň je důležité, aby zůstala jeho role utajena. Pozorovatel je součástí pozorované skupiny a samotné výsledky jsou tedy ovlivněny jeho působností. Příkladem zúčastněného pozorování může být například mystery shopping.

Skryté pozorování se používá tehdy, když je možné, že by přítomnost pozorovatele mohla ovlivnit průběh pozorování a tím i následné výsledky. Pozorovatel tedy působí mezi pozorovanou skupinou, ale tají svou roli.

Zjevné pozorování se používá tehdy, když se předpokládá, že samotná přítomnost pozorovatele nijak neovlivní výsledky pozorování. Pozorovatel tedy působí mezi sledovanými subjekty a svou roli netají.

Dále se rozlišuje tzv. *standardizované* a *nestandardizované* pozorování. Standardizované pozorování je takové pozorování, kdy máme přesně určeny sledované jevy, způsob pozorování a způsob zaznamenávání dat. Naopak u nestandardizovaného pozorování je určen pouze cíl pozorování, pozorovatel se může sám rozhodnout, jak bude postupovat, aby dosáhl daného cíle. Hlavní nevýhoda nestandardizovaného pozorování je, že jej musí vždy provádět stejný pozorovatel v rámci zachování stejných podmínek výzkumu. [3]

4.1.3 Mystery shopping

Mystery shopping je jednou z metod marketingového výzkumu využívanou širokým spektrem komerčních a vládních organizací, včetně ostatních organizací. Účelem této metody je pomoci takovýmto organizacím zlepšit služby které poskytují zákazníkům v porovnání se standarty a se službami které poskytuje konkurence. Provádí ji výzkumník neboli mystery shopper, který získává pro poskytovatele služby informace o kvalitě jejího poskytování z pohledu zákazníka. Mystery shopper vystupuje jako běžný zákazník a zkoumá procesy spojené se službou, jak je s ním zacházeno a zda je spokojen s kvalitou služby. Jedná se o formu *zúčastněného pozorování*. [1]

4.1.4 Scénář mystery shoppingu

Mystery shopping a pozorování bude probíhat v obou vybraných prodejnách Kilpi. Do prodejny přijde mystery shopper, který se svým chováním a vystupováním nebude nijak lišit od běžného zákazníka. Nejdříve si prohlédne celou prodejnu a bude sledovat všechny aspekty, které ho budou zajímat (rozmístění prodejny, chování personálu, když vejde do prodejny atp.) a počká si až jej osloví obsluha prodejny. Mystery shopper bude hrát roli zákazníka, který si přišel vybrat jarní bundu pro nadcházející jaro. Vybere si tedy dvě bundy, které ho zaujmou a mezi nimi se bude rozhodovat. Nechá si od obsluhy poradit a sdělit specifické vlastnosti obou produktů. Dle rozhovoru bude hodnotit vystupování personálu a jestli se jej snaží přemluvit k nákupu. Mystery shopper si bude chtít koupit pořádně rozmyslet, a tak odejde z prodejny bez

zakoupení jakéhokoliv produktu. Poté sleduje, jak se zachová obsluha prodejny a zda se nezmění její dosavadní chování.

4.2 Fáze realizace

Výzkum probíhal ve dvou prodejnách společnosti Kilpi, OC Karolína v Ostravě a ve Frýdku-Místku. Uskutečnil se v přibližně stejné době, tak aby byly podobné podmínky pro obě prodejny, co se týká počasí a aktuální nabídky sortimentu na prodejně.

Mystery shopping proběhl dne 13.4.2018 ve Frýdku-Místku a pak následně 16.4.2018 v Ostravě. Mystery shopper měl po dobu výzkumu u sebe mobilní telefon na který pořizoval audio záznam. Pro jistotu však byly výsledky po výzkumu ihned zaznamenávány do navržené tabulky v programu Microsoft Excel 2016 (dále jen Excel).

4.2.1 Ideální průběh mystery shoppingu

Jak by měl probíhat ideální nákup, tak aby prodejna splnila všechna kritéria mystery shoppera?

Zákazník by měl být při vstupu do prodejny přivítán personálem. Poté by mu měla dát obsluha chvíli na to, aby se mohl po prodejně porozhlédnout. Tato chvíle by však neměla trvat déle než 3 minuty. Poté by měla obsluha zákazníka oslovit a zjistit jeho potřeby. Během komunikace se zákazníkem je velice důležitá řeč těla a celkový styl vystupování. Prodejce by měl stát čelem k zákazníkovi, měl by navázat oční kontakt a usmívat se. Po zjištění potřeb by měl prodejce nabídnout několik alternativ řešení a poskytnout zákazníkovi odborný výklad k uvedenému zboží (případně předat propagační leták), důležité je opět aby prodejce vystupoval profesionálně (například aby mluvil spisovně). Kromě důležitých vlastností produktu by měl prodejce uvést i výhody a případně vlastní názor, nebo radu. Samozřejmostí by měla být nabídka nejnovější kolekce a nabídka doplňků hodících se k vybranému produktu. Nejdůležitější je, aby šla vidět snaha prodejce prodat, respektive aby se snažil přimět zákazníka k nákupu. Jako poslední (však neméně důležitý) se řeší vzhled prodejny a propagační materiály na prodejně a ve výloze.

4.3 Závěrečná fáze

Výsledkům výzkumu byly v programu Excel přiřazeny patřičné body a následně se vypočetlo procentuální hodnocení za jednotlivé kategorie a celek. Na základě dat z tabulky pak byly vytvořeny grafy a další závěry. Vyhodnocením dat se zabývá další kapitola.

V průběhu výzkumu nenastaly žádné zásadní problémy, pouze audio nahrávky byly poněkud nekvalitní, a tak je dobře, že byly výsledky raději ihned zapsány do tabulky.

5 Analýza a vyhodnocení dat

Tato kapitola pojednává o výsledcích mystery shoppingu a pozorování v pobočkách společnosti Kilpi a následném zpracování získávaných dat. V rámci zpracování dat byly vyhodnoceny všechny pozorované aspekty a stanovené hypotézy.

5.1 Přehled

Tab. 5.1 Přehled základních informací

Základní informace o výzkumu		
Pobočka	Frýdek-Místek	Ostrava - OC Nová Karolina
Odhadovaná velikost prodejny	50 m ²	100 m ²
Datum návštěvy	13.4.2018	16.4.2018
Čas návštěvy	09:45	13:40
Téma návštěvy	Nákup jarní bundy	

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce můžeme vidět základní informace z obou výzkumů, které byly zaznamenány před vstupem do prodejny. Jedná se tedy o prodejny stejné společnosti, výzkum byl realizován v rozmezí několika dnů a téma návštěvy bylo v obou případech stejné. Zajímavé je, že prodejna v obchodním centru je zhruba dvakrát větší než pobočka ve Frýdku-Místku.

5.2 Kritéria

Celý výzkum probíhal na základě předem stanovených kritérií viz příloha č. 1, které byly určeny na základě nabytých zkušeností mystery shoppera. Hlavními oblastmi, které byly v průběhu výzkumu hodnoceny jsou:

- **Přivítání/jednání** – v této kategorii mystery shopper pozoroval chování personálu a samotné vystupování. Dílčí částí této kategorie byly aspekty jako je přivítání u vchodu, úsměv, znalosti o produktu nebo odbornost výkladu.
- **Zjištění potřeb** – mystery shopper pozoroval, zda mu personál nabídne sám od sebe pomoc a pokusí se mu poradit s výběrem zboží.
- **Snaha prodat** – hodnotí se snaha prodejce prodat neboli tzv. tah na branku.
- **Nabídka řešení** – v této oblasti hrají roli názory a postoje personálu, hodnotí se, zdali nám prodejce nabídl alternativu, zdůraznil výhody produktu, sdělil vlastní názor a další.
- **Vzhled prodejny** – zde nehraje roli ani tak personál jako spíše přehlednost prodejny, propagační materiály a čistota prodejny.

Závěrem přidal ještě osobní hodnocení mystery shopper na základě svých poznámek, postřehů a kritik.

Mimo hodnocení byly zaznamenány údaje spojené s čekací dobou, kdy jsme pozorovali za jak dlouho po vstupu do prodejny nás osloví personál, kolik je obsluhujících na prodejně, kolik je v prodejně zákazníků a kolik je zde pokladen (viz následující tabulka).

Tab. 5.2 Čekací doba a další faktory související s čekáním na obsluhu na pobočkách

Čekací doba		
Pobočka	Frýdek-Místek	Ostrava - OC Nová Karolina
Čekací doba delší než 3 minuty	ne	ne
Zákazníků v prodejně	1	0
Počet pokladen	1	2
Počet obsluhujících	2	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Hlavní sledované kritérium této tabulky bylo, zda bude čekací doba na obou prodejnách kratší než 3 minuty, vzhledem k dalším okolnostem. I přesto, že byl na prodejně ve Frýdku zákazník, tak se nám v obou případech začala obsluha věnovat v přijatelném čase od vstupu do prodejny, většinou to bylo do půl minuty až minuty. V obou případech nám dala nejdříve možnost porozhlédnout se po prodejně.

5.3 Ostravská prodejna

Pro návštěvu prodejny si mystery shopper (dále jen „shopper“) vybral pondělní odpoledne. Před vstupem do prodejny si prohlédl výlohu, zapnul nahrávání audia a vstoupil do prodejny. Zde začala první část hodnocené části výzkumu.

Jelikož je pokladna až v zadní části obchodu, tak je ve vstupu do prodejny umístěn senzor, který při vstupu zákazníka do prodejny uvědomí personál zvukovým signálem. Personál pozdravil a nechal shoppera projít si prodejnou, dokud se nezastavil u vystavených bund. Poté byl shopper osloven příjemnou obsluhou. Tento rozhovor umožnil vyhodnocení prvního kritéria.

Tab. 5.3 Posuzovaná kritéria související s přivítáním a jednáním personálu

Přivítání / jednání			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Zákazník byl při vstupu přivítán	ano	10	10
Úsměv	ano	5	5
Prodejce pozdravil	ano	5	5
Prodejce zahájil konverzaci	ano	5	5
Oční kontakt	ano	5	5

Znalosti o produktu	ano	5	10
Odborný výklad	ne	3	5
Prodejce předal propagační materiál	ne	0	5
celkem		38	50

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze z tabulky vyčíst, shopper byl patřičně přivítán a osloven. Co se týká jednání, tak nebylo téměř co vytknout, menší problémy nastaly v oblasti znalosti produktu. Obsluhující slečna působila poněkud zmateně a nemohla na prodejně najít další typ požadované bundy, musela se zeptat kolegyně. Informace o produktu se shopper dozvěděl až po doptání a výklad slečny nepůsobil příliš profesionálně. Celkově v této kategorii získala prodejna 38 bodů z celkových 50, jsou patrné jisté nedostatky.

Dalším kritériem bylo, zda se bude personál zajímat o zákaznickovy potřeby. V tomto případě byly potřeby shoppera jednou z prvních věcí, na které se obsluha vyptávala. Na základě našich požadavků nám obsluha nabídla pomoc. V této oblasti nebylo co vytknout, shopper udělil 10 z 10 bodů.

Zásadní částí výzkumu je snaha prodejce prodat, proto má toto kritérium bodový rozsah 20 bodů. V případě ostravské prodejny nebyla snaha příliš patrná. Obsluha ukázala shopperovi letní bundy, které byly cílem jeho nákupu, avšak kromě základních informací, na které se sám zákazník zeptal, ho nijak k nákupu nepřiměla. Místo toho obsluha doporučila, aby přišel shopper za týden, jelikož měla dorazit nová kolekce. Proto shopper udělil pouze 5 bodů.

Nyní bylo důležité posoudit nabízená řešení a další postupy obsluhy, jako je nabídka alternativ, nabídka nejnovější kolekce nebo názor prodejce.

Tab. 5.4 Posuzovaná kritéria související s nabídkou řešení zákazníkovi

Nabídka řešení			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Prodejce nabídl alternativu	ano	5	5
Prodejce zdůraznil výhody	ne	3	5
Vlastní názor prodejce	ne	0	5
Prodejce nabídl nejnovější kolekci	ne	3	5
Byly nabídnuty doplňky	ne	0	5
celkem		11	25

Zdroj : Vlastní zpracování

Dle výsledků lze vidět, že v tomto kritériu prodejna neuspěla, získala pouze 11 bodů z možných 25. Jediná část, která byla splněna, byla nabídka alternativy, ty nám obsluha nabídla, avšak na výhody se musel shopper sám doptat. Vlastní názor prodejce byl pouze ten, že

doporučil vyčkat na dodávku nového zboží. Nejnovější kolekce nabídnuta nebyla, jelikož nebyla na prodejně k dispozici, ale informace o ní jsme obdrželi. Co se týká doplňků, tak na ty se nedostalo, je však možné, že by byly nabídnuty až po konečném rozhodnutí o nákupu. Ani potom co se shopper rozhodl si prozatím nic nekoupit se chování obsluhy nezměnilo, obsluha se se zákazníkem rozloučila a tím skončila další část hodnocení.

Posledním kritériem hodnocení byl vzhled prodejny. Posuzovala se jak přehlednost, tak propagační materiály na prodejně nebo také zda má prodejna zkušební kabinky. V této části získala prodejna plný počet bodů a nebylo asi nic co by se dalo vytknout.

Tab. 5.5 Posuzovaná kritéria související se vzhledem prodejny

Vzhled prodejny			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Přehlednost	ano	5	5
Propagační materiály ve výloze	ano	5	5
Propagační materiál v prodejně	ano	5	5
Propagační letáky v prodejně	ano	5	5
Zkušební kabinky na prodejně	ano	5	5
Čistota prodejny	ano	5	5
celkem		30	30

Zdroj: Vlastní zpracování

Posledním bodem výzkumu bylo osobní hodnocení mystery shoppera, který mohl ohodnotit prodejnu 0 až 5 body. V případě ostravské prodejny udělil mystery shopper 3 body. Shopper nebyl spokojen s tím, že obsluha neměla přehled o tom, kde se vůbec dané zboží nachází na prodejně, chyběl mu samotný výklad o produktu a snaha prodat nebyla příliš patrná.

5.4 Frýdecká prodejna

Návštěvu frýdecké franšízy si shopper naplánoval na páteční dopoledne. Před vstupem do prodejny si zdokumentoval vzhled prodejny z ulice, poté zapnul nahrávání audia a vstoupil do prodejny.

Ve frýdecké pobočce se nachází pokladna hned u vstupu po levé straně, takže byl shopper uvítán ihned ve vstupu do prodejny. Jelikož je franšiza oproti ostravské prodejně zhruba o polovinu menší, tak nepotřeboval shopper tolik času na prohlédnutí prodejny a zhruba do minuty k němu přistoupila obsluha.

Prvním posuzovaným kritériem bylo opět přivítání a jednání personálu. Shopper byl obsluhou osloven a obsluha zahájila konverzaci. Tím začalo hodnocení první části. Vše probíhalo tak, jak by mělo, jediné kritérium, které nebylo splněno bylo předání propagačního

materiálu. Zvláště překvapen byl shopper výkladem o produktu, dozvěděl se naprosto vše, co o produktu potřeboval vědět.

Tab. 5.6 Posuzovaná kritéria související s přivítáním a jednáním personálu

Přivítání / jednání			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Zákazník byl při vstupu přivítán	ano	10	10
Úsměv	ano	5	5
Prodejce pozdravil	ano	5	5
Prodejce zahájil konverzaci	ano	5	5
Oční kontakt	ano	5	5
Znalosti o produktu	vynikající	10	10
Odborný výklad	ano	5	5
Prodejce předal propagační materiál	ne	0	5
celkem		45	50

Zdroj: Vlastní zpracování

Jako druhý byl vyhodnocen zájem personálu o potřeby zákazníka. V tomto kritériu obsluha taktéž vyhověla, na začátku rozhovoru se seznámila s potřebami mystery shoppera a na základě těchto informací rozhovor dále pokračoval. Shopper tedy udělil 10 bodů z 10.

Klíčová část výzkumu, snaha prodat, byla naplněna z části. Obsluha nabídla nejrozumnější velikosti a pomoc s výběrem, avšak tzv. tah na branku mohl být důraznější. Shopper tedy udělil 12 bodů z 20 možných.

Dalším neméně důležitým kritériem byla nabídka řešení. Prvním bodem této oblasti bylo nabídnutí alternativy, tu sice prodejce nabídl, ale pouze jednu. V dalších bodech prodejce vyhověl až na chybějící nabídku nejnovější kolekce, která však ani nebyla na prodejně, ale ani se o ní personál nezmínil. Navíc nebyly nabídnuty doplňky. Proto shopper ohodnotil jednotlivé body nabídky řešení následovně (viz tabulka).

Tab. 5.7 Posuzovaná kritéria související s nabídkou řešení zákazníkovi

Nabídka řešení			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Prodejce nabídl alternativu	ano	3	5
Prodejce zdůraznil výhody	ano	5	5
Vlastní názor prodejce	ano	5	5
Prodejce nabídl nejnovější kolekci	ne	0	5
Byly nabídnuty doplňky	ne	0	5
celkem		13	25

Zdroj: Vlastní zpracování

Ani v tomto případě se chování obsluhujícího nezměnilo, potom co si zákazník rozmyslel nákup prozatím neuskutečnit. Obsluha se se zákazníkem rozloučila a tím skončila tato část hodnocení.

Poslední částí vyhodnocení mystery shoppingu byl vzhled prodejny, zde dosáhla franšíza plného počtu bodů ve všech kritériích krom zkušební kabinky, která sice na prodejně je, ale je poněkud malá.

Tab. 5.8 Posuzovaná kritéria související se vzhledem prodejny

Vzhled prodejny			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Přehlednost	ano	5	5
Propagační materiály ve výloze	ano	5	5
Propagační materiál v prodejně	ano	5	5
Propagační letáky v prodejně	ano	5	5
Zkušební kabinky na prodejně	ano (1 menší)	3	5
Čistota prodejny	ano	5	5
celkem		28	30

Zdroj: Vlastní zpracování

5.5 Vyhodnocení výsledků mystery shoppingu

Bodová hodnocení všech kritérií za obě prodejny byla shrnuta v Excelu do výsledných tabulek.

Tab. 5.9 Celkové hodnocení ostravské prodejny

Hodnocení prodejny v Ostravě			
kritéria	body	max.	hodnocení (%)
Přivítání / jednání	38	50	76
Zjištění potřeb	10	10	100
Snaha prodat	5	20	25
Nabídka řešení	11	25	44
Vzhled prodejny	30	30	100
Osobní hodnocení	3	5	60
Celkem	97	140	69

Zdroj: Vlastní zpracování

Ostravská prodejna získala na základě výzkumu 97 bodů z celkových 140, dosáhla tak 69% úspěšnosti ve sledovaných kritériích. Procentuálně nejvíc bodů ztratila ve oblasti Snaha prodat, kde nebyl znát žádný tah na branku, personál nám raději doporučil ať přijdeme jindy. S tím souvisí i nabídka řešení, kterých moc nabídnuto nebylo.

Tab. 5.10 Celkové hodnocení frýdecké franšizy

Hodnocení franšizy ve Frýdku-Místku			
kritéria	body	max.	hodnocení (%)
Přivítání / jednání	45	50	90
Zjištění potřeb	10	10	100
Snaha prodat	12	20	60
Nabídka řešení	13	25	52
Vzhled prodejny	28	30	93
Osobní hodnocení	5	5	100
Celkem	113	140	81

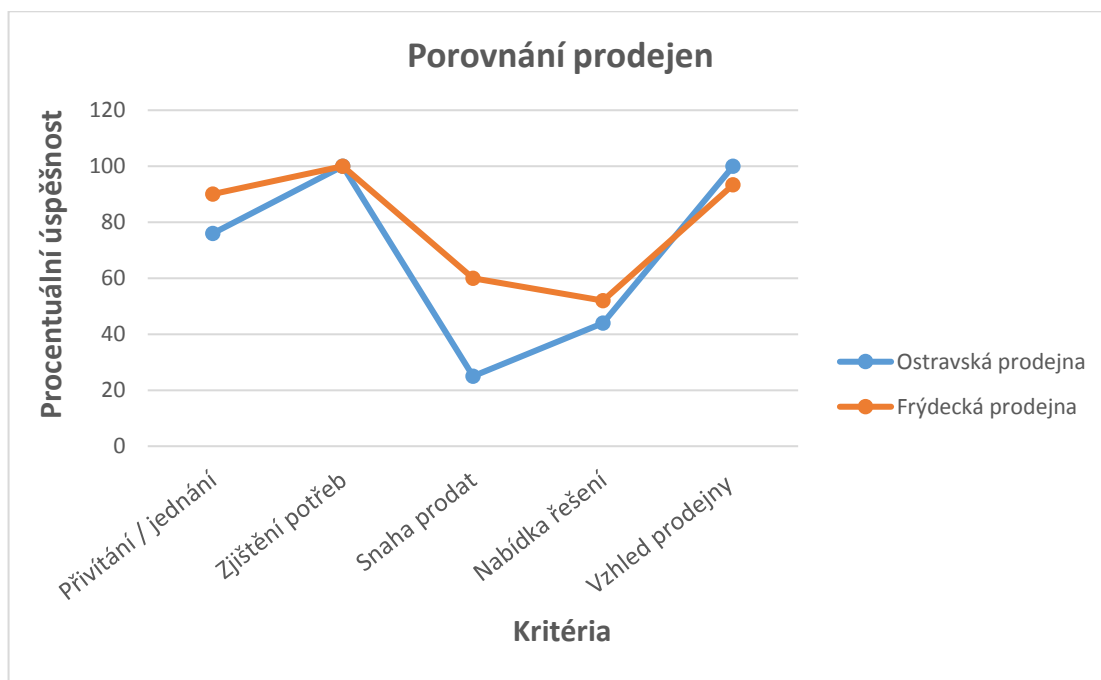
Zdroj: Vlastní zpracování

Frýdecká franšiza obdržela 113 bodů a procentuálně tak dosáhla 81% úspěšnosti ve sledovaných oblastech výzkumu. Stejně jako u ostravské prodejny, tak i frýdecká pobočka ztratila nejvíc bodů v sektorech Snahy prodat a Nabídky řešení. V tomto případě se personál snažil alespoň pomoci při rozhodování a vybídl shoppera, aby si oblečení vyzkoušel v kabině.

Na základě těchto výsledků lze říct, že se potvrdila hypotéza č.1, tedy že „Existují rozdíly v profesionalitě personálu obou prodejen.“. A zároveň se zamítla hypotéza č.2 že „Personál ve franchisorově prodejně je zkušenější a lépe proškolen než personál franchisanta.“, jelikož zkušenější a profesionálnější působila obsluha v pobočce franchisanta.

Z následujícího grafu můžeme vyčíst, že obě prodejny jsou si ve všech sektorech velice podobné, i když většinou má navrch frýdecká franšiza. Jediný větší rozdíl je ve Snaze prodat, zde obdržela frýdecká pobočka zhruba dvakrát více bodů. Osobní hodnocení do grafu zahrnuto nebylo, jelikož bylo vytvořeno na základě mystery shoppera a nejedná se o zjišťované kritérium.

Graf 5.1 Srovnání celkových výsledků výzkumu obou prodejen

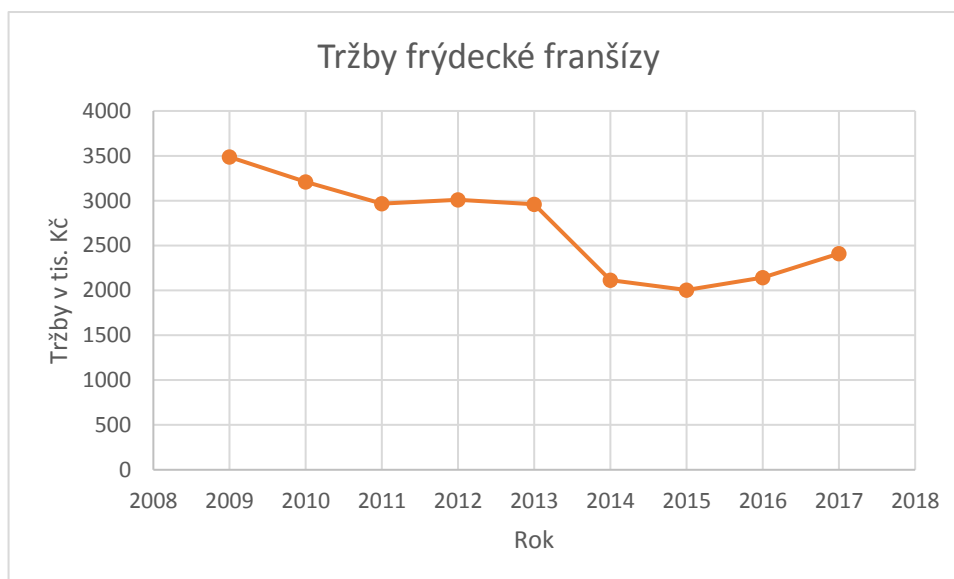


Zdroj: Vlastní zpracování

5.6 Srovnání tržeb

Dále byly zjištěny tržby obou prodejen za celou dobu jejich existence. Tržby obou prodejen byly zaneseny do tabulek a porovnány mezi sebou. Na základě tabulek vznikly následující grafy.

Graf 5.2 Tržby frýdecké franšizy za celou dobu provozu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak lze vidět v grafu, tak nejvyšších tržeb dosáhla franšíza hned v prvním roce provozu pod značkou Envy, kdy se tržby vyšplhaly téměř na 3,5 milionu korun. Dále lze vyčíst, že po přechodu na značku Kilpi (v roce 2013) tržby v roce 2014 klesly až téměř na 2 miliony korun a vůbec nejnižších tržeb franšíza dosáhla v roce 2015, kdy byly tržby na hraně dvou milionů korun. V posledních letech tržby vzrostly a aktuálně ke konci roku 2017 překročily hranici 2,4 milionu.

Graf 5.3 Tržby ostravské prodejny za celou dobu provozu



Zdroj: Vlastní zpracování

Naopak ostravská prodejna každým rokem dosahuje vyšších tržeb oproti předešlým obdobím. Nejnižší tržby měla v roce založení, kdy byly tržby těsně nad hranicí 2,6 milionu korun. Nejvyšších tržeb dosáhla v roce 2017, kdy se tržby dostaly nad hranici 6 milionu korun a dál si tak drží rostoucí tendenci tržeb.

Co se týká tržeb jsou obě pobočky téměř nesrovnatelné, zatímco pobočka v ostravské Karolíně prosperuje od svého založení, tak o frýdecké pobočce lze říct, že jí přechod na značku Kilpi spíše uškodil.

Existuje mnoho příčin, proč je ostravská prodejna úspěšnější než frýdecká. Jedním z nejdůležitějších faktorů je bezpochyby umístění prodejen. Obchodní centrum je velice navštěvovaným místem, a tak má i prodejna mnohem více zákazníků než ta frýdecká. Jen pro zajímavost jsme pozorovali v rámci mystery shoppingu kolik potenciálních zákazníků navštíví obě prodejny ve stejnou dobu ve stejný den. Zatímco ostravskou prodejnu navštívilo během hodiny 12 zákazníků, tak ve frýdecké to byli pouze 2. Je pravda, že oba zákazníci ve frýdecké

pobočce nakoupili, zatímco v ostravské ani jeden, ale tato skutečnost je pouze náhodná a nepodstatná. Důležitějším faktorem je v tomto případě návštěvnost, jelikož pokud prodejnu nenavštěvují zákazníci tak může jen s těžší prodávat.

Dalším podstatným faktorem je skutečnost, že ostravská prodejna patří přímo franchisorovi, a tak by měla být podle předpokladů lépe zásobována a propagována.

Takovýchto faktorů existuje celá řada, ale posledním, který stojí za zmínění je nejspíš velikost prodejny a její samotné rozmístění. Ostravská prodejna je téměř dvakrát větší, a tak může přímo na prodejně prezentovat více druhů a kusů oblečení. Velikost prodejny taky umožňuje zákazníkovi nerušeně si prodejnu prohlédnout.

5.7 Distribuční řešení prodejen

Jednou z neméně důležitých skutečností, kterou mystery shopper při výzkumu vyzoroval bylo uspořádání prodejen. Obě prodejny jsou podobně uspořádané, obě řešení jsou příkladem takzvaného *free-flow layout*, ale důležitým faktorem, kterým se prodejny liší je umístění pokladny.

Rozmístění prodejen typu *free-flow layout* je poměrně běžné v obchodech s oblečením. Zákazníkům je umožněn volný pohyb po prodejně a nejsou ničím řízeni ani směřováni. Věšáky s oblečením ve stojanech umístěné do prostoru jsou pro tento typ prodejny nejspíš nejvhodnějším řešením. Krom oblečení na prodejně jsou u pokladen umístěny stojany na drobnější sortiment a doplňky jako jsou sluneční brýle, čepice, čelenky nebo rukavice.

V ostravské prodejně je pokladna umístěna na zadní stěně prodejny, viz příloha č. 3. Zákazníkům je proto umožněn průchod celou prodejnou od vchodu přímo k pokladně. Toto umístění pokladny je velice výhodné pro personál, jelikož má v zadní části zřízen sklad, takže má ke skladu velice snadný přístup. Horší je toto řešení pro komunikaci se zákazníkem. Personál nemá takový přehled nad zákazníky. Tento problém v prodejně Kilpi vyřešili tak, že mají u vchodu čidlo, které personál zvukovým efektem upozorňuje, když do prodejny vejde zákazník. Jelikož tohle umístění pokladny zhoršuje přehled obsluhujícímu nad prodejnou, měl být jeden obsluhující vždy někde v prostoru, aby byl zákazníkům nablízku.

Ve frýdecké prodejně mají pokladnu umístěnou hned u dveří, viz příloha č. 2. Takže má obsluha dokonalý přehled o nově přichozících zákaznících, a navíc s nimi může ihned po vstupu do prodejny navázat kontakt. Nevýhodou je horší přehled nad vzdálenějším rohem prodejny. Tento problém je v prodejně vyřešen tak, že je v rohu zavěšeno ze stropu vypouklé zrcadlo tak, aby i obsluha stojící u pokladny viděla do této části prodejny. Umístění pokladny u vchodu

možná nemusí být příjemné pro zákazníky, jelikož ihned po vstupu naváže oční kontakt s obsluhou, ale je vhodnější pro komunikaci se zákazníkem. Další nevýhodou je horší přístupnost skladu, který je umístěn v zadní části, pro personál, avšak v přítomnosti dvou prodejců není tato skutečnost problémem.

5.8 Konkurenční prostředí

V této kapitole je popsáno okolí prodejen a největší konkurenti v blízkosti obou prodejen.

5.8.1 Prodejna ve Frýdku–Místku

Prodejna Kilpi ve Frýdku-Místku se nachází na jedné z nejvíce frekventovaných tras v celém městě. Na této ulici stojí různé obchody ať už s oblečením, kosmetickými doplňky nebo s potravinami. Dále jsou zde mimo jiné restaurace, fastfoody, ordinace a další podniky. Franšíza sídlí přímo na okraji této třídy. Pobočka zde vznikla v roce 2009.

Obr. 5.2 Prodejna Kilpi ve Frýdku-Místku



Zdroj: Vlastní zdroj

Nejbližší konkurencí, hlavně co se vzdálenosti týká, jsou především obchody: Molo, Sportisimo, Hervis, Hannah a Alpine pro. Všechny tyto obchody jsou od prodejny Kilpi vzdáleny maximálně 5 minut jízdy automobilem. Byly určeny jako konkurence, vzhledem k tomu, že prodávají také sportovní oblečení, ať už co se týká funkčního oblečení, zimního oblečení nebo cyklistických doplňků.

Molo je firma orientovaná především na značkové sportovní oblečení, obuv a doplňky. Firma nemá svou vlastní značku oblečení, ale prodává oblečení značek jako je například Nike, O'Neil, Vans a podobné.

Sportisimo je maloobchodní firma prodávající veškeré sportovní vybavení. Kromě oblečení a obuvi tedy prodává i všechny komponenty potřebné pro daný sport. Ať už se jedná například o brusle, hokejky, míče nebo lyže. Na rozdíl od Molo, má Sportisimo stejně jako Kilpi vlastní značku oblečení, ale prodává i renomované značky typu Nike, Puma, Atomic, Head a další.

Hervis je takovou kombinací obou zmíněných konkurenčních firem. Nemá vlastní značku, prodává renomované značky, ale zaměřuje se na kompletní vybavení stejně jako Sportisimo.

Hannah vyrábí podobné druhy oblečení jako Kilpi. Zaměřuje se na sportovní oblečení a vybavení. Má vlastní kolekce oblečení, technické oblečení a podporuje podobné adrenalinové sporty jako Kilpi. Hannah však nemá mnoho vlastních kamenných obchodů, většinou pouze dodává zboží do obchodů jako je Hervis nebo Sportisimo.

Alpine Pro je momentálně možná nejlepší společností s outdoorovým oblečením na českém trhu, navíc vlastní největší síť autorizovaných prodejen a franšíz v tomto odvětví. Krom vlastní značky sportovního oblečení a doplňků vytváří kolekce nejen pro běžné zákazníky, ale i kolekce pro české olympioniky. Stejně jako Kilpi se zaměřuje na technické oblečení a adrenalinové sporty, avšak na rozdíl od Kilpi vyrábí i svou vlastní speciální obuv. Alpine Pro je nejspíš největším konkurentem Kilpi na českém trhu.

Všechny obchody mohou konkurovat Kilpi, avšak Alpine Pro představuje vzhledem k sortimentu a vzdálenosti největší hrozbu.

5.8.2 Prodejna v Ostravě

Prodejna Kilpi v Ostravě, v obchodním centru FORUM Nová Karolina, sídlí v nejvyšším patře tohoto centra mezi konkurenčními značkami jako je D-SPORT, INTERSPORT nebo A3 SPORT. V obchodním centru se nachází různé druhy obchodů a zábavy, krom toho tudy prochází lidé směřující na vlakovou či autobusovou dopravu. Pobočka je zde od otevření obchodního centra, tedy od jara roku 2012.

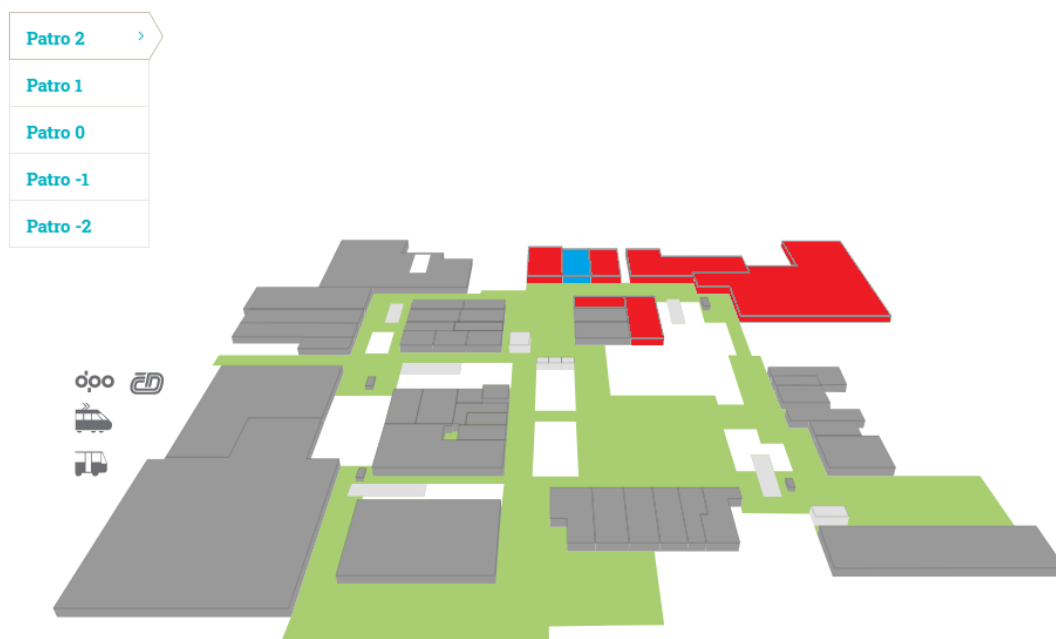
Obr. 5.2 Prodejna Kilpi v Ostravě



Zdroj: Vlastní zdroj

Nejbližší konkurencí ostravské prodejny byly zvoleny všechny obchody se sportovním oblečením nacházející se v obchodním centru, jedná se o obchody: A3 Sport, Alpine Pro, D-Sport, Intersport, Molo, Rock Point, Salomon, 4F a Nike. Všechny tyto prodejny prodávají oblečení vlastní, nebo oblečení renomovaných značek. V následujících odstavcích budou uvedeny informace o konkurenčních prodejnách, které nebyly rozvedeny v předchozí kapitole.

Obr. 5.2 Nejbližší konkurence obchodu Kilpi (modře je znázorněna prodejna Kilpi a červeně pak nejbližší konkurence)



Zdroj: Webové stránky OC Nová Karolina (upraveno)

A3 Sport a **D–Sport** jsou pouze prodejci sportovního oblečení, doplňků a bot značek jako je Nike, Puma, Adidas a další. V jistých oblastech, jako je běhaní nebo míčové sporty, může oblečení konkurovat Kilpi, ale ne v oblastech technického oblečení a vlastních kolekcí.

Intersport je největším prodejce sportovního oblečení a vybavení na světě, takže stejně jako předchozí dvě společnosti pouze prodává, ale kvalitou oblečení je určitě konkurencí pro Kilpi. Navíc prodává kromě běžných světových značek i produkty úzce specializovaných firem, které nejsou jinde k dostání.

Rock Point se specializuje na oblečení a vybavení spojené s turistikou, lezením a lyžováním. Sice se jedná taky pouze o prodejce jiných značek, ale jedná se o specializované značky na vybrané činnosti.

Salomon je světově známá značka zaměřená na obuv, oblečení a taky především lyže. Společnost vyvíjí vlastní funkční oblečení a tím se z ní stává samozřejmě velký konkurent pro společnost Kilpi.

4F je společnost velice podobná Kilpi, má vlastní technické oblečení a vyrábí oblečení pro podobné aktivity a příležitosti. Také navrhuje oblečení speciálně pro cyklistiku, běhaní a lyžování.

Nike je stejně jako Salomon jedna ze světových značek. Specializuje se především na obuv a běžecké oblečení. Společnosti Kilpi může konkurovat tedy v oblasti letního a běžeckého oblečení.

Každá z těchto společností má něco, čím je konkurence schopná. Společnost 4F má dokonce téměř stejné zaměření. Vzhledem k tomu, že se nacházejí všechny tyto obchody ve stejném nákupním centru, tak představují pro Kilpi reálnou hrozbu.

6 Návrhy a doporučení

Tato kapitola uvádí pár návrhů a doporučení na základě výzkumu vyhodnoceného v předchozí kapitole. Jedná se pouze o teoretické návrhy, k jednotlivým posuzovaným kritériím a vypořizovaným skutečnostem, které by mohly být teoreticky proveditelné a splnitelné.

6.1 Personál

Jak bylo na základě mystery shoppingu zjištěno je jednání a přivítání zákazníka na obou prodejnách relativně v pořádku. Pouze na obsluze v ostravské prodejně bylo znát, že nemá v této oblasti tolik zkušeností a že je zde nejspíš nová. Avšak personál by měl být pořádně proškolen a měl by mít základní přehled o zboží na prodejně, než začne obsluhovat zákazníky. Případně by měl nový člen personálu sledovat zkušenější kolegy a od nich získávat zkušenosti.

Ani na jedné z prodejen nebyl zákazníkovi nabídnut propagační materiál. Propagační materiály jsou však na oboru prodejnách umístěny u pokladen, a tak je možné, že by při platbě obsluha propagační leták nabídla. Mystery shopper navrhuje, aby byl leták předáván i zákazníkům, kteří si sice zatím nic nekoupili, ale o nákupu uvažují, mohl by jim případně pomoci během rozhodování.

6.2 Komunikace

Zjištění potřeb zákazníka proběhlo přesně podle představ a vylepšit by jej mohla pouze lepší řeč těla. Personál by se měl během rozhovoru se zákazníkem usmívat, měl by navázat oční kontakt a být k zákazníkovi otočen čelem, nikoliv stát bokem. Obsluha se v obou případech těchto bodů víceméně držela až na malé výjimky.

6.3 Tah na branku

U tohoto kritéria byly zjištěny nedostatky v obou případech, a tak si mystery shopper připravil několik návrhů, jak by se dala zvýšit snaha prodejců prodat.

V případě ostravské pobočky se obsluhující nesnažila prodat zboží, které měla k dispozici, ale raději chtěla počkat na novější kolekci. Personál by se měl snažit pracovat s tím co má a prodávat co má. Bylo by v pořádku, kdyby upozornil zákazníka na blížící se novou kolekci, ale neměla by ho prakticky odradit od nákupu s tím ať si počká. Personál by tedy měl i v případě nedostatku zboží (což není tento případ) navrhnout zákazníkovi řešení a případné možnosti a podpořit ho v nákupu, případně ho nějak k nákupu přimět. Ať už vlastním (odborným) názorem, nebo poskytnutím dodatečných informací o produktu.

V případě frýdecké franšízy pouze chyběl tzv. tah na branku. Personál by se měl za každou cenu snažit zákazníka přimět k nákupu, všemi prostředky, kterou jsou v jeho silách. V případě že by zákazník váhal, tak by ho měl nějakým směrem nasměrovat nebo mu poradit a poskytnout potřebné informace, které by mohly ovlivnit jeho rozhodnutí.

6.4 Řešení potřeb zákazníka

Co se týká sledovaného kritéria Nabídka řešení, tak v této oblasti měly obě prodejny jisté nedostatky. Ani v jedné z prodejen nebyla nabídnuta nejnovější kolekce, jelikož ani jedna prodejna neměla tuto kolekci k dispozici. V ostravské prodejně nám bylo doporučeno, abychom počkali na novější kolekci, aniž by se obsluha snažila doprodat zbývající sortiment na prodejně. V ideálním případě by měla obsluha seznámit zákazníka se skutečností, že kolekce dorazí až příští týden a nabídnout mu podobné zboží z dostupného zboží a pokud možno ho přimět k nákupu. Až na základě zákaznickova rozhodnutí, neuskutečnit zatím nákup, by mu měla obsluha navrhnout ať přijde až bude nová kolekce k dispozici.

Ve frýdecké prodejně nám nebylo o nové kolekci sděleno vůbec nic, obsluha nabídla pouze jednu alternativu ze starší kolekce. V ideálním případě by nám měla obsluha nabídnout více alternativ a sdělit že v blízké době bude k dispozici nová kolekce a předat nám propagační leták nebo katalog.

Prodejce by měl navíc kromě poptávaného zboží nabídnout i doplňky, které by mohl zákazník využít společně s požadovaným produktem. Ačkoli nebyly doplňky nabídnuty ani na jedné z prodejen, tak je možné, že by je prodejce nabídl až při placení u pokladny. Mystery shopper navrhuje, aby personál nabídl nebo aspoň zmínil doplňky již během zákaznickova rozhodování, i přesto že by si zákazník rozmyslel svůj primární nákup, tak by mohl zakoupit alespoň doplněk (například k již vlastněnému zboží).

Na ostravské prodejně personál poskytl informace o zboží až na základě zákaznickova dotazování. Základní informace by měla obsluha poskytovat sama od sebe, ulehčí tím zákazníkovi rozhodování. Společně s tímto výkladem by měla obsluha uvést vlastní názor, který by mohl zákazníka přesvědčit o správnosti jeho výběru.

6.5 Rozmístění prodejny

Vzhledem k tomu, že je pokladna v ostravské prodejně umístěna až v zadní části, tak musí být v přední části prodejny personál, aby se staral o nově příchozí zákazníky. Vzhledem k tomu, že je prodejna dosti velká a jsou na prodejně jen dva členové personálu, tak by bylo

možná vhodnější přemístit pokladnu například do prostřední části prodejny na některou z krajních zdí. Sice se personálu prodlouží cesta do skladu, ale vzhledem k velikosti prodejny, která pojme více kusů sortimentu, by ani tento fakt neměl být problémem.

V případě frýdecké franšizy je umístění poklady nejspíš nejvhodnější, vzhled k velikosti celé prodejny.

6.6 Další doporučení

Vzhledem k tržbám frýdecké společnosti a jejímu umístění, by nebylo od věci zamyslet se nad změnou umístění prodejny. Prodejna je sice na hlavní třídě, ale většina obchodů a konkurence se s výstavbou nákupního centra Frýda přesunula právě zde. Sice by se s přesunem prodejny zvýšily náklady na nájem a samotný přesun prodejny by byl nákladný, ale přesun prodejny by mohl pozitivně ovlivnit návštěvnost prodejny a samotné tržby. Po úvaze nad touto variantou je jasné že by se zvedly tržby na provoz (platy, služby, další personál atd.), jelikož má nákupní centrum otevřeno 7 dní v týdnu, tak by musela prodejna přizpůsobit provozní dobu. A s informacemi, které máme k dispozici nelze říct, zda by byla tato investice rentabilní a zda by se tato razantní změna promítla na tržbách.

7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo porovnat franchisový systém v prodejnách stejného franchisového konceptu. Objektem zkoumání byly dvě pobočky, pobočka franchisora a pobočka franchisanta společnosti Kilpi. V případě, že byly nalezeny nedostatky nebo rozdíly mezi prodejnami, tak byla navržena doporučení, jak tyto nedostatky odstranit nebo alespoň omezit tak, aby prodejny působily co nejlepším dojmem a dosahovaly co nejlepších výsledků.

V první kapitole práce byla shrnuta teorie týkající se franchisingu a franchisového konceptu včetně historie franchisingu. V závěru této kapitoly je popsána teorie týkající se místa prodeje. Jedná se pouze o informace potřebné k analýze prodejních míst a o skutečnosti, které jsou důležité při nákupním rozhodování.

V následující kapitole byla charakterizována společnost Kilpi, která je objektem výzkumu bakalářské práce. Charakteristika byla zaměřena jak na společnost Kilpi a její historii, tak na její výsledky prodeje a základní informace o nabízených produktech, zvláště pak na speciální materiál Siberium, který patří svými vlastnostmi ke špičce na trhu. Dále byly představeny a popsány obě porovnávané prodejny, prodejna Kilpi v Ostravě a prodejna Kilpi ve Frýdku-Místku, včetně viditelných odlišností, jakou je například velikost prodejny.

Předmětem další kapitoly bylo vybrat a popsat metody využívané v našem výzkumu včetně cílů výzkumu samotného. Jelikož jsme porovnávali dvě prodejny a jejich fungování, tak byly zvoleny metody mystery shopping a pozorování, přičemž pozorování bylo zahrnuto do scénáře mystery shoppingu. Kapitola je rozdělena na jednotlivé fáze výzkumu, na fázi přípravnou, fázi realizační a fázi závěrečnou.

Následovala kapitola vyhodnocení získaných dat výzkumu. Výsledky výzkumu jsou uvedeny prostřednictvím tabulek a grafů, pozorovaná kritéria jsou poté v rámci tabulek bodově ohodnocena. Dále jsou vyhodnoceny stanovené hypotézy a porovnány výsledky obou prodejen. Předpokládalo se, že prodejny budou, co se týká porovnávaných kritérií velice podobné, nebo že bude mít lepší výsledky prodejna franchisora. Z výsledků výzkumu je však patrné, že lépe dopadla pobočka franchisanta, přičemž nejvyšší rozdíly byly patrné v přístupu personálu prodejny. Závěrem kapitoly je popsáno konkurenční prostředí prodejen včetně největších konkurentů prodejen Kilpi, největší konkurencí jsou pro Kilpi momentálně bezesporu společnosti Alpine Pro a 4F.

Závěrečná kapitola uvádí doporučení a návrhy pro jednotlivé vybrané oblasti, které by na základě výzkumu potřebovaly změnu. Jedná se o návrhy a doporučení samotného mystery

shoppera, který na základě svého pozorování navrhuje možná proveditelná vylepšení a řešení. V rámci doporučení se mystery shopper zaměřil především na personál, kde popisuje oblasti, ve kterých by se měl personál zachovat jinak a případně jak by se měl zachovat, včetně toho, jak by měl zvýšit svou snahu prodat. Na konci kapitoly je uvedeno řešení, které by mohlo zvýšit návštěvnost a samozřejmě i tržby prodejny Kilpi ve Frýdku-Místku.

Závěrem bych chtěl poděkovat společnosti Kilpi, která mi poskytla všechny informace potřebné k charakteristice společnosti.

Seznam použité literatury

- [1] BARČÍK, Tomáš. [i]Strategický marketing. Praha: Ústav práva a právní vědy, [i] 2013. ISBN 978-80-905247-7-4.
- [2] BOČEK, Martin, Daniel JESENSKÝ a Daniela KROFIÁNOVÁ. [i]POP - in-store komunikace v praxi: trendy a nástroje marketingu v místě prodeje. [i] Praha: Grada Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2840-7.
- [3] BURNS, Alvin C. a Ronald F. BUSH. [i]Marketing research. Ed. [i] 7th, international ed. / international edition contributions by Nilanjana Sinha. Boston: Pearson, c2014. ISBN 978-0-273-76851-7.
- [4] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. [i]Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. [i] Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
- [5] GOW, Kailin. [i]How to have fun and make money in mystery shopping: a how-to workbook with leads!. [i] 2nd ed. Irving: Sparklesoup Studios, c2003. ISBN 0-9714776-3-9.
- [6] HAMMOND, Richard. [i]Chytře vedená prodejna: jak mít více zákazníků a větší tržby. [i] 3., aktualiz. a rozš. vyd. Přeložil Zuzana VESELÁ. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4162-8.
- [7] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. [i]Strategický marketing – strategie a trendy. [i] 2. vyd. Praha: Grada, 2013. 368 s. ISBN 978-80-247-4670-8.
- [8] KARLÍČEK, M. et al. [i]Marketingová komunikace: Jak komunikovat na našem trhu. [i] 2. vyd. Praha: Grada, 2016. 224 s. ISBN 978-80-247-3541-2.
- [9] KOTLER, Philip a Kevin Lane Keller. [i]Marketing Management. [i] 14. vyd. Praha: Grada, 2013. 816 s. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [10] LAMICH, Ivo, ed. [i]Franchising v České republice. Praha: Vydání pro ČAF zajistilo nakl. Daranus, [i] c2008. ISBN 978-80-254-2136-9.
- [11] MALKIN, Viktorija a Ilja MALKIN. [i]The Franchisor's Business: The Beginning. Vilnius: UAB, [i] 2014. ISBN 978-609-8162-00-4.
- [12] MICHAILOVSKA, Viktorija, Ilja MALKIN a Severinas ŽILINSKIS. [i]Buying a Franchise: Highway to Business Success. [i] 2011. ISBN 978-60995284-9-6.
- [13] ŘEZNÍČKOVÁ, Martina. [i]Franchising: podnikání pod cizím jménem. [i] 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-174-1.
- [14] VYSEKALOVÁ, Jitka. [i]Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství "černé skříňky". [i] Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3528-3.
- [15] Výroční zpráva společnosti Kilpi

Seznam internetových zdrojů

- [16] Co je to franchising? - Top Franchising. Top franchising - Top Franchising [online]. Copyright © 2017 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <https://www.topfranchising.cz/co-je-franchising/>
- [17] Česká asociace franchisingu | Váš partner a průvodce franchisovým podnikáním [online]. Dostupné z: <http://www.czech-franchise.cz/definice-a-pojmy-ve-franchisingu>
- [18] Franšíza - co to je? - Franchising.cz - franšíza a vlastní firma. Franchising.cz - franšíza a vlastní firma [online]. Copyright © 2008 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <http://franchising.cz/abc-franchisingu/2/franchising-co-to-je/>
- [19] Informace o nás - Organizace :: :: INTERSPORT Česká Republika. Sportovní zboží - Sportovní oblečení - Sportovní odborníci :: :: INTERSPORT Česká Republika [online]. Dostupné

z: <http://www.intersport.cz/unternehmen/organisation/index.html?lang=cs&ixn=2af403f8:1633dacc79:533c>

[20] Kdo jsme | D-Sport. D-sport | Sportovní obuv, oblečení a doplňky [online]. Copyright © D [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: <https://www.d-sport.cz/kdo-jsme-x31007>

[21] Mapa obchodů |Nákupní centrum Nová Karolina [online]. Copyright © 2014 NC Nová Karolina [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: http://www.forumnovakarolina.cz/cz/mapa_obchodu

[22] Marketing s využitím všech smyslů (část 5. – hmat a prožitkový marketing) | Marketingové noviny.cz. Marketingové noviny.cz[online]. Copyright © Helena Kopecká 2001 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <http://www.marketingovenoviny.cz/marketing-s-vyuzitim-vsech-smyslu-cast-5-hmat-a-prozitkovy-marketing/>

[23] O firmě . A3 SPORT.CZ [online]. Copyright © 2012 A3 SPORT s.r.o. [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: <https://www.a3sport.cz/o-nas/t-3>

[24] O nás - ALPINE PRO | Outdoorové oblečení, obuv a doplňky. ALPINE PRO | Outdoorové oblečení, obuv a doplňky [online]. Copyright © 2015 AlpinePro.cz [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: <https://www.alpinepro.cz/o-nas>

[25] O nás | Rock Point: Outdoor Expert. Rock Point: Outdoor Expert [online]. Copyright © 2017 ROCK POINT [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: <https://www.rockpoint.cz/o-nas>

[26] O společnosti Hannah. HANNAH - výroba a velkoobchodní prodej zimního a sportovního oblečení a doplňků [online]. Copyright ©1991 [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: <http://www.hannah.cz/o-spolecnosti>

[27] O společnosti | sportisimo.cz. Sportisimo e-shop ~ život v pohybu | sportisimo.cz [online]. Copyright © 2018 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <https://www.sportisimo.cz/o-spolecnosti/>

[28] O značce 4f. 4F - Sportovní a turistický e-shop, sportovní, turistické, prodyšné oblečení, sportovní oděvy [online]. Copyright © 2009 [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: https://4fstore.cz/o_zna%C4%8Dce_4f,44,409.htm

[29] Rizika franchisingu | Jaké jsou výhody a nevýhody franchisingu pro podnikatele | Franchising | Hledání podnikatelského nápadu | Chci podnikat. Pomůžeme vám vydělat peníze | iPodnikatel.cz [online]. Copyright © 2011 [cit. 11.03.2018]. Dostupné z: <http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/jake-jsou-vyhody-a-nevyhody-franchisingu-pro-podnikatele/Rizika-franchisingu.html>

[30] The Relationship Between Merchandising and Store Layouts. DotActiv | Category Management and Planogram Software [online]. Dostupné z: <https://www.dotactiv.com/blog/merchandising-store-layout>

[31] Variety of Franchises | Franchisehub.eu. Franchisehub.eu [online]. Dostupné z: <http://franchisehub.eu/Variety-of-franchises>

[32] Who we are. SALOMON Time to play - Choose your country [online]. Copyright ©2017 [cit. 08.05.2018]. Dostupné z: <https://www.salomon.com/cz/who-we-are>

[33] Základní pojmy franchisingu, které musíte znát | Právní prostor. Právní prostor [online]. Dostupné z: <https://www.pravniprostor.cz/clanky/ostatni-pravo/zakladni-pojmy-franchisingu-ktere-musite-znat>

Seznam zkratek

č. – číslo

Kč – Koruna česká

např. – například

obr. – obrázek

OC – Obchodní Centrum

tab. – tabulka

tzv. – takzvaný

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11.5.2018

Jana Kásová

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1: Kritéria hodnocená během mystery shoppingu

Příloha č. 2: Dispoziční řešení prodejny ve Frýdku-Místku

Příloha č. 3: Dispoziční řešení prodejny v Ostravě

Příloha č. 4: Princip Siberium NANO

Příloha č. 5: Speciální nabídka Kilpi

Příloha č. 1: Kritéria hodnocená během mystery shoppingu

Základní informace o výzkumu		
Pobočka		
Odhadovaná velikost prodejny		
Datum návštěvy		
Čas návštěvy		
Téma návštěvy		

Hodnocení franšizy ve Frýdku-Místku			
kritéria	body	max.	hodnocení (%)
Přivítání / jednání			
Zjištění potřeb			
Snaha prodat			
Nabídka řešení			
Vzhled prodejny			
Osobní hodnocení			
Celkem			

Posuzovaná kritéria		
Čekací doba		
Pobočka		
Čekací doba delší než 3 minuty		
Zákazníků v prodejně		
Počet pokladen		
Počet obsluhujících		

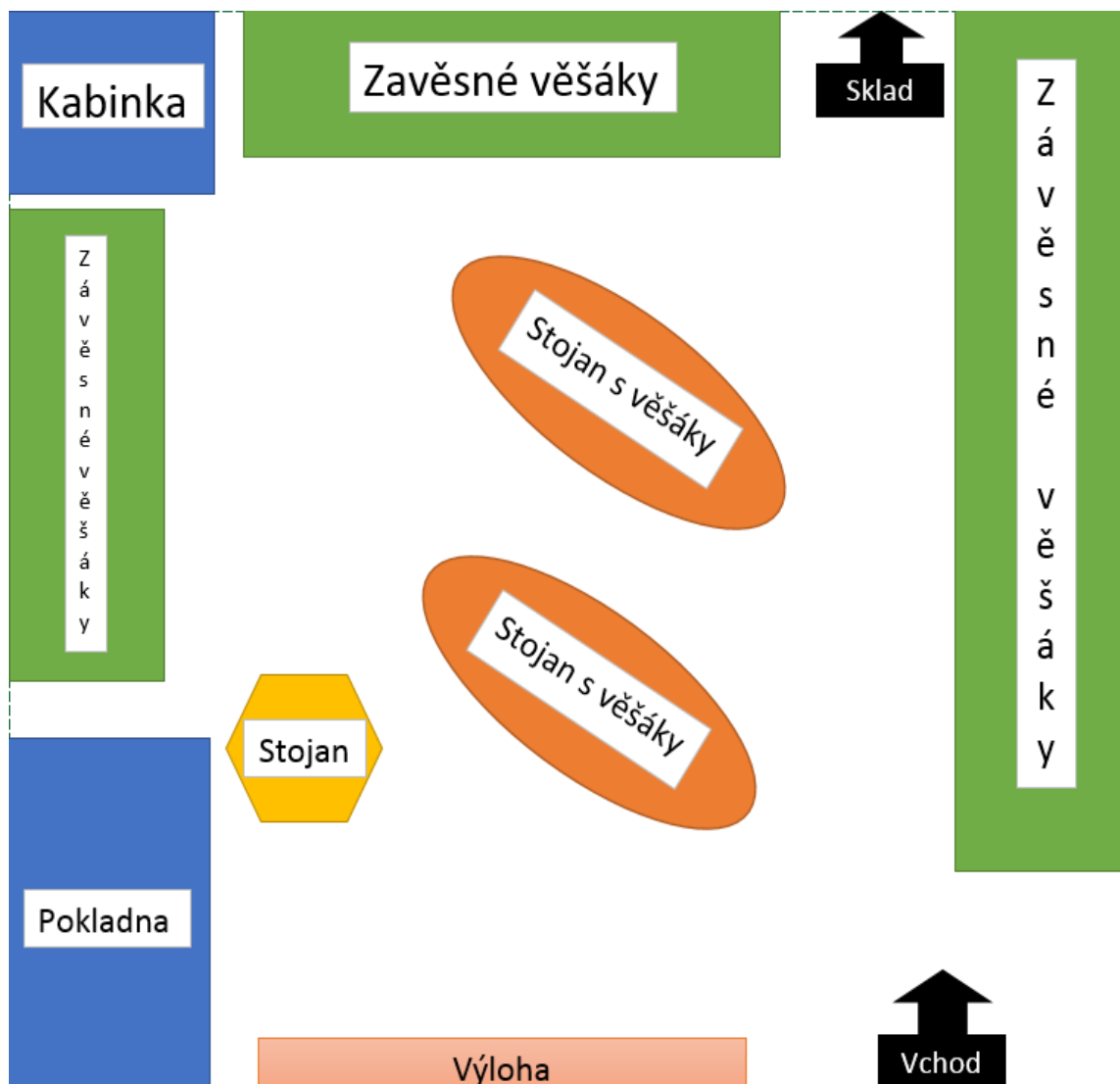
Přivítání / jednání			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Zákazník byl při vstupu přivítán			
Úsměv			
Prodejce pozdravil			
Prodejce zahájil konverzaci			
Oční kontakt			
Znalosti o produktu			
Odborný výklad			
Prodejce předal propagační materiál			
celkem			

Zjištění potřeb zákazníka			
Pracovník nabídl radu/ pomoc			
Snaha prodat			
Snaha prodejce prodat			

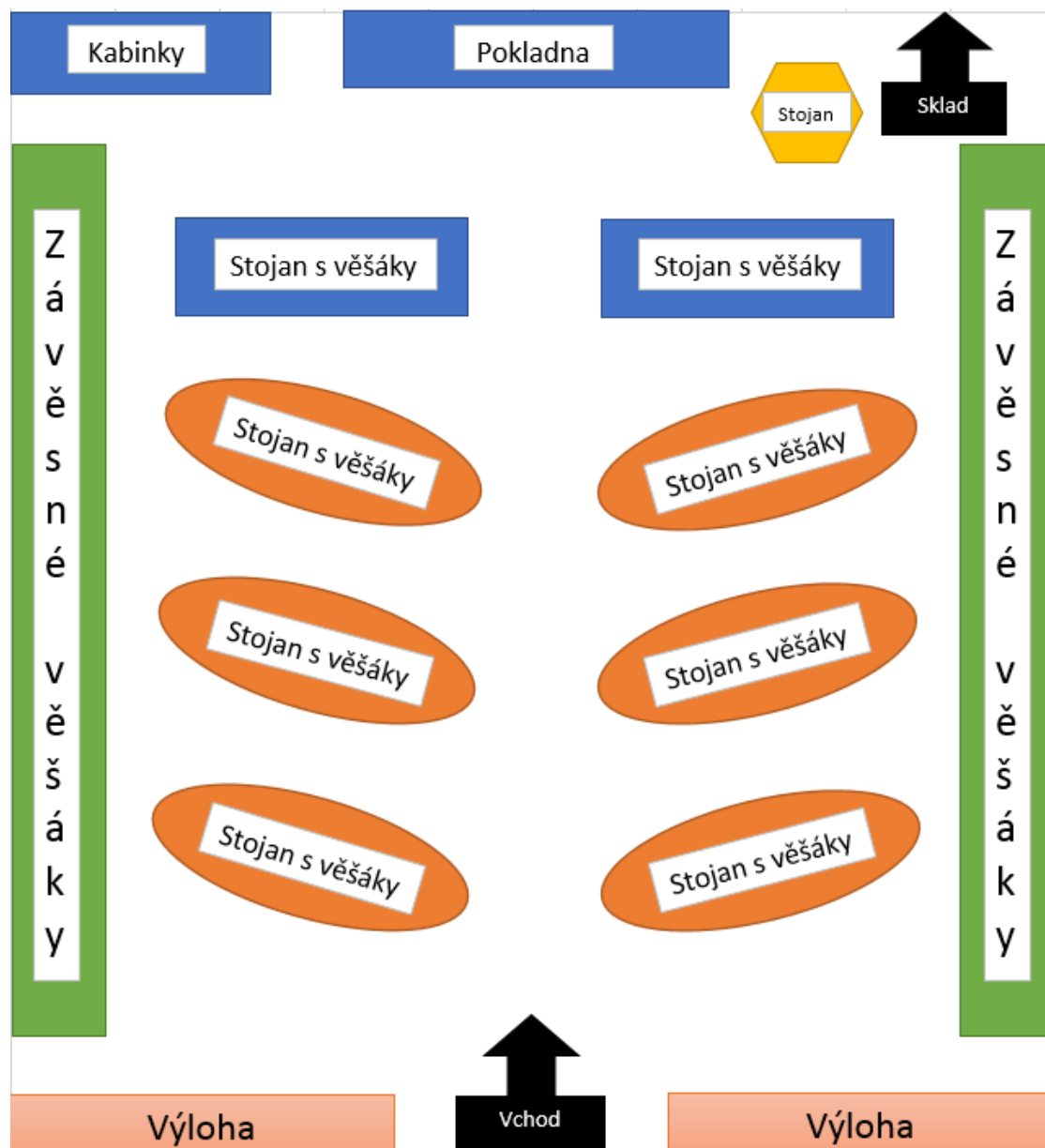
Nabídka řešení			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Prodejce nabídl alternativu			
Prodejce zdůraznil výhody			
Vlastní názor prodejce			
Prodejce nabídl nejnovější kolekci			
Byly nabídnuty doplňky			
celkem			

Vzhled prodejny			
kritéria	komentář	bodové hodnocení	maximum bodů
Přehlednost			
Propagační materiály ve výloze			
Propagační materiál v prodejně			
Propagační letáky v prodejně			
Zkušební kabinky na prodejně			
Čistota prodejny			
celkem			

Příloha č. 2: Dispoziční řešení prodejny ve Frýdku-Místku



Příloha č. 3: Dispoziční řešení prodejny v Ostravě



Příloha č. 4: Princip Siberium NANO



Zdroj: Interní materiály společnosti Kilpi

Příloha č. 5: Speciální nabídka Kilpi

CHCETE ZÍSKAT VÍCE NÁVŠTĚVNÍKŮ? STAŇTE SE **KILPI POINTEM**

Poskytnete **slevu ve výši 10%** členům Kilpi klubu a my vaše místo zařadíme do bonusového programu Kilpi, budeme vás propagovat a přivedeme vám tak nové návštěvníky

Vhodné pro hrady a zámky, atrakce všeho druhu, půjčovny sportovního vybavení, sportoviště, restaurace, penziony, hotely apod.

Více informací na www.kilport.com/kilpioint nebo na telefonu: +420 724 853 291

kilpi
TESTED BY NORTH

Zdroj: Interní materiály společnosti Kilpi