



# **BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

Mystery Shopping ve společnosti Baťa

Mystery Shopping of the Retailer Baťa

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Ekonomika a management

## **STUDIJNÍ OBOR**

Personální management v průmyslových podnicích

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

Ing. Petra Jílková, Ph.D.

HAVELKOVÁ

KLÁRA

**2017**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení: Havelková Jméno: Klára Osobní číslo: 437507  
Fakulta/ústav: Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)  
Zadávací katedra/ústav: MÚVS ČVUT Oddělení manažerských studií  
Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Personální management v průmyslových podnicích

## II. ÚDAJE K BAKALÁŘSKÉ PRÁCI

Název bakalářské práce:  
Mystery shopping ve společnosti Baťa

Název bakalářské práce anglicky:  
Mystery Shopping of the Retailer Baťa

Pokyny pro vypracování:  
CÍL: Hlavním cílem bakalářské práce je využít metodu Mystery Shopping jako jednu z metod marketingového výzkumu a aplikovat ji ve společnosti Baťa. Výzkum bude proveden v České republice na třech pobočkách společnosti Baťa a jedné pobočce konkurenta, firmy Ecco. Dílčím cílem práce bude analýza, zhodnocení a porovnání, zda prodej na pobočkách probíhá dle firemních norem. Účelem výzkumu bude sledovat, zda mají zaměstnanci dostatečné znalosti o produktech, na jaké úrovni poskytují zákaznický servis a jestli dodržují na pracovišti pořádek a čistotu. OSNOVA: Úvod, 1. Marketingový výzkum, 2. Metoda Mystery Shopping, 3. Řízení vztahů se zákazníky, 4. Představení firmy Baťa, 5. Analýza a vyhodnocení výsledků, 6. Doporučení pro zlepšení, Závěr.

Seznam doporučené literatury:  
ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketingový výzkum. 2. aktualiz. vyd. - Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011.  
FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2. aktualiz. vyd. - Brno : BizBooks, 2012. ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). 1. vyd. - Praha : Eupress, 2010. PamlínCa. The Essential Guide to mystery shopping. DONAHO, Lisa. No mystery Anymore: A no frills guide to mystery shopping. - eBook format by eBookIt.com 2011.

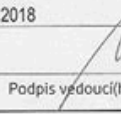
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) bakalářské práce:  
Ing. Petra Jílková, Ph.D., MÚVS ČVUT v Praze, oddělení manažerských studií


Jméno a pracoviště konzultanta(ky) bakalářské práce:  
\_\_\_\_\_

Datum zadání bakalářské práce: 5.12.2016 Termín odevzdání bakalářské práce: 5.5.2017

Platnost zadání bakalářské práce: 31.8.2018

  
Podpis vedoucí(ho) práce

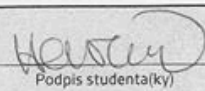
  
Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry

  
Podpis děkana(ky)

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

29-03-2017

\_\_\_\_\_  
Datum převzetí zadání

  
Podpis studenta(ky)

HAVELKOVÁ, Klára. *Mystery Shopping ve společnosti Baťa*. Praha: ČVUT 2017. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV  
VYŠŠÍCH STUDIÍ  
ČVUT V PRAZE**

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 15. 05. 2017

Podpis:

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala paní Ing. Petře Jílkové, Ph.D. za odborné vedení mé práce a cenné připomínky, které mi velmi pomohly při zpracování práce. Dále děkuji společnosti Baťa za poskytnutí informací, které přispěly k vypracování práce.

# Abstrakt

Cílem bakalářské práce je seznámit čtenáře s technikou Mystery Shopping, která je součástí marketingového výzkumu. Jsou popsány jednotlivé fáze, výhody, přínos i klíčová postava – mystery shopper. Teoretická část se rovněž zabývá i ostatními metodami marketingového výzkumu. Jedna z kapitol je věnována řízení vztahu se zákazníky a zaměřuje se hlavně na udržení a rozvoj vztahů mezi zákazníkem a firmou. Navazuje praktická část, která se zabývá firmou Baťa, ve které je proveden výzkum za použití techniky Mystery Shopping. Výzkum je zaměřen na poskytovaný servis a komunikaci pracovníků se zákazníky. Jedná se o tři pobočky společnosti Baťa v České republice a k porovnání slouží ještě jedna konkurenční pobočka firmy Ecco. Výsledky z šetření jsou analyzovány a vyhodnoceny. Následuje celkové zhodnocení a návrhy na zlepšení pro společnost Baťa.

## Klíčová slova

Výzkum, zákazník, Mystery Shopping, vedení, zaměstnanec, marketing, řízení, servis.

# Abstract

The aim of this thesis is to explain Mystery Shopping, a part of marketing research. It describes the phases, advantages, benefits and describes the mystery shopper itself. The theoretical part covers other techniques that are used in marketing research and a featured chapter is about CRM (Customer Relationship Management), which is focused on keeping and developing relationships between customers and companies. Following the mentioned sections, the paper moves on to the practical part, which is focused on the brand Baťa. The research was conducted on 3 branches in the Czech Republic and one of their competitor's branch Ecco. In conclusion the results are analyzed and evaluated. It is followed by final evaluations and suggestions for Baťa on how they can improve their approach to retaining satisfied customers.

## Key words

Research, customer, Mystery Shopping, management, Employee, marketing, leadership, service.

# Obsah

<b>Úvod</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Marketingový výzkum</b> .....	<b>8</b>
1.1. Typy marketingového výzkumu .....	9
1.2. Základní techniky marketingovém výzkumu .....	10
1.2.1. Pozorování.....	11
1.2.2. Dotazování .....	12
1.2.3. Experiment.....	13
<b>2. Mystery Shopping</b> .....	<b>14</b>
2.1. Mystery shopper.....	15
2.2. Fáze Mystery Shoppingu .....	17
<b>3. Řízení vztahu se zákazníky</b> .....	<b>18</b>
3.1. Navazování vztahu .....	19
3.1.1. První kontakt.....	19
3.2. Rozvíjení vztahu .....	20
3.3. Ukončení vztahu.....	22
3.3.1. Profil ztraceného vztahu .....	23
<b>4. Představení společnosti Baťa</b> .....	<b>25</b>
4.1. Po smrti Tomáše Bati.....	27
4.2. Mystery Shopping ve společnosti Baťa .....	28
<b>5. Analýza dat a jejich vyhodnocení</b> .....	<b>30</b>
5.1. Vyhodnocení pobočky Baťa v Praze.....	30
5.2. Vyhodnocení pobočky Baťa ve Zlíně .....	33
5.3. Vyhodnocení pobočky Baťa v Kladně.....	35
5.4. Vyhodnocení pobočky Ecco v Praze .....	37
5.5. Porovnání výsledků .....	41
<b>6. Doporučení na zlepšení</b> .....	<b>43</b>
<b>Závěr</b> .....	<b>44</b>
<b>Seznam použité literatury</b> .....	<b>47</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>49</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>50</b>



<b>Seznam grafů .....</b>	<b>51</b>
<b>Přílohy .....</b>	<b>53</b>

# Úvod

Na úspěch firmy působí mnoho faktorů a v dnešní proměnlivé době je důležité držet krok s vývojem i správně porozumět aktuálnímu trhu. Podniky musí vytvářet inovativní produkty a služby, které uspokojí přání zákazníka tak, aby bylo dosaženo plánovaného zisku. Získání pozornosti originalitou a exkluzivitou výrobku, který nelze jinde zakoupit i boj s konkurencí o každého jednotlivého zákazníka jsou dlouhodobou marketingovou úlohou všech podnikatelských subjektů. Obchodní oddělení musí nejen přicházet se stále novými nápady, jak přitáhnout pozornost budoucího klienta, ale poté tyto získané vztahy řídit, rozvíjet a dlouhodobě udržet. V tomto procesu je velmi užitečné znát povahu cílových zákazníků, jelikož spokojený zákazník je pro firmu klíčový. Čím více o zákazníkovi víme, tím lépe dokážeme rozeznat jeho potřeby, postoje a přání. I s dokonalou myšlenkou či produktem nemáme bez zákazníka na trhu šanci uspět. Marketingový průzkum zahrnuje mnoho jednotlivých kroků a je pro firmu výhodné, věnovat tomuto procesu dostatek času, financí a přípravy. V této bakalářské práci se propojují všechny postupy tohoto procesu.

V první kapitole teoretické části bakalářské práce je nejdříve zmíněn marketingový výzkum, který zajišťuje úplně první fázi. Marketingový výzkum je součástí marketingového řízení podniku a má pevnou vazbu na ostatní marketingové činnosti, přes které se pak realizují cíle podniku. Marketingový výzkum je účinný proces k získání cenných informací o zákaznících, abychom lépe rozeznali jejich přání, postoje, potřeby, požadavky a očekávání. Zpravidla se používají základní techniky marketingového výzkumu – dotazování, pozorování, experiment a Mystery Shopping. Různé techniky jsou aplikovány podle typu zákazníka, produktu, cenové relace nebo prostředí, kde bude produkt nabízen. Techniku si také vybíráme podle toho, jaký typ informací chceme získat. Kvalita marketingového výzkumu závisí na vzájemné spolupráci a komunikaci zadavatelů a tazatelů (výzkumníků). Čerpáno bylo hlavně z knihy s názvem Marketingový výzkum: teorie a praxe (Malý, 2008).

Druhá samostatná kapitola a hlavní část této práce je věnována Mystery Shoppingu, jako jedné z technik marketingového výzkumu. Toto téma je popsáno podrobněji, vysvětluje převážně použití metody a popis klíčové osoby – mystery shoppera. Zakončeno je fázemi Mystery Shoppingu a výhodami či nevýhodami při požití v praxi. Tato technika odhaluje nedostatky při poskytování služeb zákazníkovi a pomáhá tak

společnostem zvýšit kvalitu poskytovaného servisu a s tím spojenou celkovou kvalitu prodeje. Nejpoužívanější literaturou byla kniha Hodnocení pracovního výkonu – využití metody mystery shopping. (Wagnerové a Baarové, 2008)

Úzce navazuje kapitola třetí, která pojednává o řízení vztahu se zákazníky neboli anglicky Customer Relationship Management. Díky tomuto systému se firma snaží najít a oslovit vhodné zákazníky a následně si s nimi vybudovat pevný a dlouhodobý vztah. Řízení a rozvoj již získaných vztahů je dalším krokem k upevnění spolupráce a vede k vzájemné důvěře. Nakonec jsou popsány důvody ukončování vztahu a jejich význam pro firmu. Ukončení vztahu může nastat jak ze strany zákazníka, tak firmy. Důležité je, aby vztah nekončil s negativními pocity, jelikož ty by mohly budoucnost společnosti poškodit. CRM nejlépe popisuje kniha Řízení vztahu se zákazníky (Šašek, 2010). Zmíněné je také vytvoření hodnoty, skrze kterou se vztahy upevňují. Všechny tyto teoretické informace jsou pak použity v praktické části, která se zabývá firmou Baťa.

První kapitola praktické části je věnována uvedení firmy Baťa, popisu jejího historického vývoje a klíčové postavě Tomáše Bati. Tato firma se převážně zaměřuje na prodej kožených bot a doplňků v podobě silonek, peněženek a kabelek. Mým hlavním záměrem je použít techniku Mystery Shopping, vytvořit vlastní skrytý list, jehož úlohou bude podat vedení firmy Baťa objektivní informace o současné kvalitě poskytovaných služeb a odhalit případné nedostatky. Firma Baťa si dobře uvědomuje důležitost servisu při prodeji svých produktů, a proto si sama školí profesionální mystery shoppery. S následnou analýzou a vyhodnocením ji pomáhá externí firma. Jelikož je tento proces finančně i časově náročný, průzkum se uskutečňuje pouze dvakrát ročně v rámci každé pobočky v České republice. Zaměstnanci poté dostanou zpětnou vazbu od svých nadřízených. Tento výzkum slouží k dalšímu rozvoji a poučení se z chyb, ne jako potrestání zaměstnanců. Naopak dobré výsledky jsou pozitivně ohodnoceny a odměněny, což je skvělý motivační prvek.

Cílem práce je odhalit nedostatky za pomoci fiktivního nákupu při poskytování služeb na třech pobočkách firmy Baťa v České republice. Jedná se o tři různá města – Praha, Zlín a Kladno. Technika Mystery Shopping bude použita dvěma různými mystery shoppery pro lepší objektivnost. Během výzkumu bude používán předem připravený záznamový arch a mystery shoppeři budou řádně proškoleni. Body se budou v rámci poboček sčítat. Následuje analýza dat a podrobné vyhodnocení pro každou pobočku

zvlášť. Porovnání proběhne jak mezi pobočkami společnosti Baťa, tak společně s jedním konkurentem, firmou Ecco, na kterou bude použit stejný záznamový arch. Firma Ecco má stejné zaměření, také se věnuje prodeji kožených bot a její výzkum proběhne na pobočce v Praze. Navazovat bude navržením možných doporučení v oblasti poskytování služeb z pohledu fiktivního zákazníka.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1. Marketingový výzkum

Na základě studia domácí literatury bude definován pojem marketingový výzkum a jeho využití. Dále proces a hlavně praktická aplikace na firmy a podniky. Následně historické zmínky a jednotlivé typy tohoto výzkumu, každá bude zvlášť detailně popsána.

Jednou z nejdůležitějších aktivit strategického marketingového řízení je marketingový výzkum. „Marketingový výzkum je systematicky prováděný sběr dat, úprava, zpracování, analýza, interpretace a prezentace informací, které slouží k identifikaci a řešení různých marketingových situací v podniku nebo organizaci.“ (Malý, 2008, s.6). Jedná se o výzkum jakéhokoliv typu, který nějakým způsobem sbírá data a informace a slouží obecně ke sběru dat. Podle Malého jde o „funkci, která spojuje spotřebitele, zákazníka a veřejnost s marketingovým pracovníkem pomocí informací užívaných ke zjišťování a definování marketingových záležitostí a problémů, k tvorbě, zdokonalování a hodnocení marketingových akcí, monitorování marketingového úsilí a ke zlepšení pochopení marketingu jako procesu.“ (Malý, 2008, s.6)

Jde o proces, ve kterém musí být v první řadě definována metoda, poté se řídí a uskutečňuje proces sběru dat a nakonec následuje analýza konečných výsledků, jejich hodnocení a důsledky. (Malý, 2008, s.6-7)

Každý marketingový výzkum má své zvláštnosti, které vyplývají z konkrétní povahy problému. Obecně můžeme mluvit o 5 krocích:

- Definování marketingového problému a cílů výzkumu,
- Sestavení plánu výzkumu,
- Shromáždění informací,
- Jejich statistické zpracování a analýza,
- Prezentace výsledků, včetně praktických doporučení. (Foret, 2013, s.23)

Každá z částí je důležitá a je potřeba ji věnovat dostatečnou pozornost a přípravu. Je potřeba, aby výsledky odpovídaly cílům, které jsme na začátku definovali. Definice nesmí být moc široká nebo naopak úzká, čím přesnější formulace, tím kvalitnější a užitečnější jsou pak získané informace. (Foret, 2013, s. 24)

Marketingový výzkum se dá aplikovat na veškeré firmy s nejrůznějšími právními subjekty, je přínosná i pro živnostníky, neziskové organizace nebo státní instituce. Může se lišit například strukturou. Důležité je, aby nám poskytla cenné informace, jako například pochopení trhu ve kterém se firma nachází, analýzu cílové oblasti jejího podnikání, identifikaci příležitostí a hrozeb, které jsou s podnikáním vždy spojeny. Dobré je zaměřit se i na konkurenci a výzkum prodeje. Ve zkrácené verzi je tedy předmětem marketingového výzkumu mapovat makroprostředí (vnější prostředí) a mikroprostředí (vnitřní prostředí).

## 1.1. Typy marketingového výzkumu

Důležitost výzkumu spočívá hlavně v systematickém shromažďování a vyhodnocování informací, které vedou k pochopení tržních požadavků. Výzkum pomáhá identifikovat příležitosti a problémy spojené s prodejem, uskutečňuje proces sběru dat, analyzuje výši prodeje a sděluje výsledky, na které poté navazuje zpětná vazba. Zjišťuje například i budoucí vývoj na trhu, nákupní chování zákazníka, účinnost reklamy a další prvky marketingového řízení a rozhodování.

První historická zmínka marketingového výzkumu patří do 19.století. „*Přesněji je datována rokem 1824, kdy se v USA poprvé uskutečnil empirický výzkum chování a rozhodování voličů v prezidentských volbách.*“ (Foret, 2013, s.9). O sto let později byly výzkumy obohaceny o různé statisticky propracované postupy výběru reprezentativního vzorku respondentů. Zpočátku se tyto postupy aplikovaly hlavně na chování voličů a až poté byly přeneseny do modelů chování zákazníků. Takto je v podstatě definován počátek marketingu. (McDaniel, Gates, 2002, , s.17-19). Jde o navázání marketingu na sociologický výzkum a výzkum a průzkum veřejného mínění. Každý má jiný cíl a předmět. Marketingový výzkum se zaměřuje na tržní příležitosti, zákazníky, dodavatele apod. Sociologický výzkum na životní styl, nezaměstnanost, sociální zabezpečení a rodinu. Veřejné mínění si bere na starost světové aktuality, společenské události, politiku, ve které jsou zahrnuty právě například volby. (Foret, 2013, s.9). Následující typy marketingového výzkumu se dělí podle účelu výzkumu a způsobu získávání informací na monitorovací, explorativní, deskriptivní a kauzální. (Foret, 2013, s.15)

Monitorovací výzkum se soustředí na získávání a zpracovávání informací o vnějším makroprostředí a mikroprostředí. Je zde možné zahrnout i vnitřní prostředí organizace podnikatelského subjektu, odhalování příležitostí a monitorování rizik. (Čichovský, 2011, s.119). „*Monitorování probíhá kontinuálně, spojitě nebo v časoprostorových*

řezech" (Čichovský, 2011, s.120). Je třeba monitorovat a signalizovat odchylky reality od plánu a případné změny v plánu předpokládaném marketingovém prostředí. (Malý, 2008, s.8). Monitoruje se tím například konkurence a konkurenceschopnost, inovace, cena, slevy, reklamy, veletrhy, nebo podpora prodeje.

Explorativní výzkum nebo-li tzv. předvýzkum, se vždy uplatňuje ještě před plánovaným rozhodnutím a pomáhá určit směr rozhodování. K dobré definici problému potřebujeme dokonalou znalost prostředí a k tomu pomáhá tento typ. Řádné studování dané problematiky je před určením cíle klíčové a nezbytné. Zdrojem mohou být určité studie dostupných materiálů, pozorování, rozhovory apod. (Malý, 2008, s.8). Používané jsou například při poklesu tržeb nebo změně chování zákazníků k nabízenému produktu. Zkrátka při jakékoliv změně, zejména negativní.

Deskriptivní výzkum popisuje jevy a poskytuje obraz o aspektech tržního prostředí. „*Nikdy se neptá po příčinách, ale zajímá se o vztahy a funkční vztahy mezi zjištěnými skutečnostmi a jejich metrikami z hlediska potenciálu predikovat budoucnost.*“ (Čichovský, 2008, s.123). Řeší se už jasně vyznačený problém. Informace se získávají hlavně z primárních zdrojů, dotazováním nebo pozorováním.

Kauzální výzkum hledá příčiny jevu a kauzální souvislosti mezi jevy. Je to velmi složitý, ale snad nejpoužívanější typ marketingového výzkumu. Je to v podstatě příprava a podklad k tomu se správně rozhodnout nebo alespoň pomáhá k variantám, které pak ústí v poslední rozhodnutí. „*V procesu kauzálního výzkumu jsou potřebné informace získávány zejména metodami šetření a experimentálními metodami.*“ (Malý, 2008, s.9)

## **1.2. Základní techniky marketingovém výzkumu**

V následujících odstavcích budou definovány techniky pro získávání informací marketingového výzkumu. Jedná se o velice konkrétní způsob sběru primárních dat, umožňující evidovat výskyt jevů i chování lidí, ale také zjistit jejich postoje, potřeby a názory. Na sběr dat, který je pro marketing klíčový, se používají různé techniky, které si postupně v dalším textu přiblížíme. Na všechny tyto techniky lze v učebnicích dohledat spoustu informací. Jedná se o techniky:

- Pozorování,
- Dotazování,

- Experiment,
- Mystery shopping. (Malý, 2008, s.20)

Metoda Mystery Shopping se považuje za využívanou, jelikož jde o objektivní a podrobné zjištění poskytování servisu a kvality v jakémkoliv podniku. Tomuto tématu bude věnována samostatná kapitola.

### **1.2.1. Pozorování**

*„Pozorování je proces poznávání a zaznamenávání smyslově vnímatelných skutečností, aniž by pozorovatel do pozorovaných skutečností nějak zasahoval. Aplikace této metody většinou nevyžaduje přímý kontakt se zkoumanými objekty. Pozorování a jeho podstata zaručuje, že výsledky jsou nezávislé na schopnosti pozorovatele“* (Malý, 2008, s.46) Výhodou této metody je, *„že není závislá na ochotě pozorovaného subjektu spolupracovat.“* (Čichovský, 2011, s.169). Metoda není zpravidla finančně náročná. Nevýhodou je náročnost přípravy. Pozorovatel musí přípravě věnovat hodně času a mít důkladně prostudováno, co bude předmětem pozorování. Informace, které pozorovatel během pozorování posbírání si musí urychleně a detailně zaznamenat písemně, zvukově, obrazově nebo kombinací všech těchto možností.

Pozorování se dělí na skryté/zjevné a standardizované/nestandardizované. (Čichovský, 2011, s.158). Skryté znamená, že pozorovatel na sebe bere další roli, například zákazníka v obchodě. Jde o maskované pozorování. Pozorovaný tedy nemá tušení, že tato metoda probíhá. Lze používat také kameru nebo dalekohled. Velkou výhodou je, že pozorovaný není nijak vyrušován a počíná si přirozeným způsobem.

Zjevné pozorování je pravý opak, kdy pozorovaný o průběhu ví a je možné mu sdělit základní informace, jako je identifikace pozorovatele a účel pozorování. *„Utajením přítomnosti pozorovatele je možno zkoumat sklony lidí, protože se chovají jinak, než když vědí, že jsou pozorováni.“* (Malý, 2008, s.47) Součástí tohoto typu je i zúčastněné pozorování, kdy pozorovatel přijímá roli člena skupiny, kterou pozoruje. Nevýhodou je nebezpečí subjektivního zkreslení výsledků.

Standardizované pozorování je lehce svazující pro pozorovatele. Jedná se o připravený projekt a závazné pokyny, které musí pozorovatel dodržet. Je dán postup, rozsah a záznam o pozorování. *„Používá se v monitorovacím, deskriptivním i kauzálním*



*marketingovém výzkumu, kdy jsou jasně stanovené cíle a záměry z hlediska hledání jevu, jeho příčin a souvislostí." (Čichovský, 2011, s.171)*

Nestandardizované pozorování má také určeno cíl, ale je tu možnost volnosti pokud jde o rozhodování o průběhu pozorování. Většinou jde o neopakovatelné situace či skutečnosti. Tyto výsledky se nedají s ničím porovnat, jsou ojedinělé, a proto se nevyužívají u hromadných akcí. (Čichovský, 2011, s. 159).

### **1.2.2. Dotazování**

*„Metodologie dotazování patří do způsobu získávání primárních dat pro kvantitativní marketingový výzkum. Základním principem dotazování je zadávání otázek respondentům." (Čichovský, 2010, s.162).* Odpovědi respondentů jsou pak používány jako podklady pro rozhodování. Dotazování se nejběžněji rozděluje na osobní, písemné, telefonické a elektronické. (Foret, 2012, s.39).

Osobní dotazování představuje přímou konverzaci mezi dvěma osobami nebo skupinou lidí - tzv. Focus Group. Odpovědi si tazatel zapisuje do svého dotazníku, nebo je zapisuje dotazovaný. Tento typ se dá využít při monitorovacím, deskriptivním i kauzálním marketingovém výzkumu. Velkou výhodou je, že tazatel dostává odpovědi přímo, může respondenta lehce vést nebo ho k odpovědi motivovat. Respondent se také může na otázku zeptat či si ji nechat blíže vysvětlit. Naopak nevýhodou je časová náročnost. Nedá se těchto rozhovorů provést mnoho v jednom dni. Rostou zde i náklady na marketingový výzkum. Čím více lidí se účastní, tím je těžší vše zorganizovat. Vedoucí musí být proškoleni a zvládat týmovost. Verze dotazování mohou být písemné, nahrávány na magnetofon nebo snímány videokamerou. (Foret, 2012, s.41).

Písemné "poštovní" dotazování znamená, že se dotazníky zasílají respondentům poštou. V rámci těchto dotazníků je nabízen nějaký malý bonus v podobě poukázky nebo nějaké drobnosti, abychom respondenty správně namotivovali. Někdy se dotazníky posílají se zakoupenou zásilkou, což se pak pojí se spokojeností zákazníka přímo s daným produktem. (Čichovský, 2010, s.164). Velkou nevýhodou je velmi malá návratnost, proto je důležité dbát na motivaci respondentů. Naopak výhodou je nízká nákladovost, pokud se například jedná o nějakou promo akci, školení nebo veletrh, respondentům se přímo dotazníky rozdávají. Respondenti také mají čas na promyšlení svých odpovědí.

U telefonického dotazování jde opět o přímý kontakt, ovšem přes mobilní zařízení. Tyto hovory jsou zpravidla nahrávány a uchovávají se v dokumentaci. Výhodou je nízká nákladovost a rychlá realizace rozhovorů. Jde o bleskové průzkumy, které jsou většinou ihned zveřejněny. Nevýhodou je, že se osoby navzájem nevidí, a proto nemůže tazatel například ukázat produkt, na který se dotazuje. Kontakt zkrátka není tak přímý. (Malý, 2008, s.64).

Elektronické dotazování se realizuje pomocí metody CAWI (Computer Assisted Web Interviewing), kde jsou informace předem schváleny, aby nedošlo k tomu, že se dotazník označí jako spam v emailové komunikaci. Tato forma se dá použít i na sociálních sítích, jako je například Facebook apod. Někdy se samotní zaměstnanci musí přidávat do různých facebookových skupin, aby vytvářeli rozsáhlé strukturované sítě. Na to navazuje tzv. Digital Word of Mouth, což je v podstatě Word of Mouth v digitální podobě. Jedná se o šíření pozitivních informací daného produktu nebo myšlenky. (Malý, 2008, s.64). Tyto dotazníky se dávají i přímo na webové stránky odkud se pak sleduje vyhodnocování.

### **1.2.3. Experiment**

*„Experimentální metody sledují vliv jednoho jevu (nezávisle proměnná) na druhý (závisle proměnná), a to v nově vytvořené situaci. Usilujeme o zachycení reakcí na novou situaci a hledáme vysvětlení tohoto chování.“* (Foret, Stávková, 2003, s.48).  
*„Experimentem je v marketingu v podstatě každá změna v nabídce, tzn. v jednotlivých složkách marketingového mixu.“* (Foret, 2012, s.60). Marketingovým mixem se myslí změna ceny, distribuce, produktu nebo propagace. Pokud se po dané změně zvýší prodej, znamená to, že je to krok správným směrem. Naopak při poklesu či nulové změně je třeba experiment ukončit a zkusit něco nového. Experiment lze rozdělit na tzv. průzkum v terénu, který probíhá v přirozeném prostředí, například přímo na konkrétní prodejně a experiment laboratorní, který probíhá v uměle vytvořeném prostředí.

*„Výběr vhodné techniky šetření závisí zejména na cílech výzkumu, na povaze zjišťovaných informací a na jejich potřebném rozsahu, na typu respondentů, na našich časových a finančních možnostech. Každá z uvedených technik má své výhody i nevýhody, které je třeba předem pečlivě zvážit.“* (Foret, 2012, s.62). Je velmi těžké uvést nejvhodnější metodu a v praxi se často používají kombinace těchto metod.

## 2. Mystery Shopping

Hlavním tématem bakalářské práce je technika zvaná Mystery shopping, která bude dále označována pouze zkratkou MS. V této kapitole bude definován pojem Mystery shopping. Dále popsáno použití této metody a vysvětlen klíčový pojem – mystery shopper. Na konci této kapitoly budou zmíněny fáze tohoto výzkumu.

Název pochází z anglického jazyka. Dostupný překlad v českém jazyce je například tajný nákupčí/nákup, ale málokdy se tento termín používá v běžné praxi. V angličtině jsou dohledatelné i názvy jako Mystery Customer nebo například Secret Shopping. Všechna tato slova znamenají v podstatě to stejné. MS může být aplikován na jakýkoliv podnik či firmu i například v pohostinství nebo ubytovacích zařízeních. Skrze tuto metodu sbíráme data a informace buď ve vlastní firmě nebo u konkurence. „*Mystery shopping je skrytým zúčastněným pozorováním, prostřednictvím kterého lze subjektivně vnímané pracovní chování zaměstnance v prodejní interakci objektivně posoudit. V praxi to znamená, že hodnotitel, jehož úkol není zaměstnanci znám, předstírá nákupní záměr, požaduje službu, nebo si nechává poradit. V rámci takto vymezené situace se uskutečňuje kvazireálný prodejní rozhovor, který je následně zhodnocen*“ (Böhm, 2005, s.2).

Na začátku je vždy plán, jak bude MS probíhat. Nejdříve se určí člověk, který bude tzv. mystery shopper, tedy někdo, kdo půjde do dané firmy a bude MS provádět. Mystery shopper v podstatě předstírá, že je zákazník a pozorováním zjišťuje chování zaměstnance či zaměstnanců. Je důležité, aby člověk, který MS dělá, byl vyškolen a obeznámen se všemi okolnostmi. Je mu také dán scénář, kterého by se měl během šetření řídit. Musí vědět, na co se má soustředit a co přesně pozorovat. Zaměstnanec pochopitelně o této skutečnosti neví, proto je tato metoda velmi objektivní. Předstíraním nákupu produktu či služby můžeme zpozorovat, jak se zaměstnanec chová, jestli je dostatečně ochotný, dokáže poradit a pomoci. Po ukončení MS je nutné si získané informace roztřídit, zorganizovat a zapsat. Poté následuje hodnocení. Toto je celkem klidné a obecné použití MS. Dají se tak pozorovat zaměstnanci při běžné práci. Někdy se MS používá i na konkrétní situace, jakou může být například reklamace zboží, kdy mystery shopper jako nespokojený, nebo dokonce rozčilený zákazník, vyvolá konflikt. Jedná se o situace, které zaměstnanci neřeší každý den a dobře se na nich pozná, jak se dokáží s krizovými momenty vyrovnat a jak to ovlivní jejich jednání vůči tomuto typu zákazníka. O kvalitě dat získaných v MS se můžeme dočíst například ve studii autorů

Finna a Kayandé (1999), ve které jsou tato data porovnávána a poměřována s klasickými daty. „Srovnání MS a dotazování mezi skutečnými zákazníky ukázalo, že MS je metodou, která dosahuje požadovaných výsledků s výrazně nižšími náklady. MS umožňuje odhalit jemnější rozdíly mezi jednotlivými provozovny, než by bylo možné při použití tradiční ankety mezi zákazníky. MS produkuje kvalitní data, jen pokud je skupina mystery shopperů reprezentativním vzorkem zákaznické populace. Je možné sledovat rozdíly mezi použitím MS k hodnocení objektivních a subjektivních konstruktů. Jestliže hodnotíme prodejnu v položkách, které lze zahrnout pod jednotný název „fyzikální prostředí“, je i soubor pouhých jedenácti mystery shopperů zdrojem dat. V případě hodnocení kvality zákaznického servisu je doporučený počet čtyřikrát větší. Hodnocení mystery shopperem je spolehlivější a méně subjektivně zkreslováno, jelikož pozorování věnuje více času a je motivován (finančně) k pečlivému hodnocení v jednotlivých položkách.“ (Finn, Kayande, 1999; cit. z Wagnerová, Baarová, 2008, s.6)

## 2.1. Mystery shopper

Pojmu mystery shopper bude věnován samostatný odstavec, jelikož je tato postava v průzkumu klíčová. I když tato metoda vypadá jako přesná a objektivní, dá se v ní snadno chybovat. Mylné hodnocení může nastat rovnou v několika případech. „Jelikož je zde shopper používán jako výzkumný nástroj, musíme mít neustále na paměti, že se jedná o lidskou bytost, která se může mýlit, a měli bychom toto brát v potaz při analýze reportu z návštěvy“ (Allison, 2001, s. 15). Je důležité pochopit, že mystery shopper je člověk jako každý jiný, i když je na tuto práci vyškolený. I on se může zmýlit a nemusí být nutně objektivní. Zrovna nemá dobrý den a nechá se tím, třeba i nevědomě, ovlivnit. Pak je hodnocení narušené. Další chybou může být velké množství informací. Pokud má mystery shopper za úkol vnímat hodně podnětů najednou, dojde k přetížení jeho paměti a on začne přirozeně zapomínat nebo některé věci zkrátka nezaregistruje. V takovém případě je důležité si poznatky co nejrychleji zapsat. Pro další šetření by bylo vhodné zaměřit se na scénář, který byl předem dán a zkontrolovat, jestli není informací k pozorování příliš mnoho. Další chybou může být nedorozumění. Špatná komunikace je v běžném životě velmi častá a někdy je nutné si věci upřesnit nebo dovysvětlit, aby došlo k správnému pochopení věci. Mezi zaměstnancem a mystery shopperem by to mělo být stejné. Správná komunikace je základ. Celkově kognitivní faktory, jako je pozornost, soustředěnost, unáhlenost a paměť hrají v mystery shoppingu velkou roli. „Když navštěvují cílové objekty, mohou zapomenout zkontrolovat jeden nebo více specifických standardů, ačkoliv návštěva byla uspokojivá a poté,

co se tajně snaží vyplnit záznamový dokument z návštěvy, mohou zapomenout významné detaily spojené se standardy, které právě kontrolovali. Opomenutí a zkreslení paměti může nastat ve všech třech pamětních procesech: kódování, ukládání a znovu vybavení informací“ (Morison, Colman, Preston, 1997, s.356 ). Aby k takovým chybám nedocházelo, používají se následující kroky podle Morisona, Colmana a Prestona, směřující k účinnějšímu využití této metody. Pro snížení zátěže paměti mystery shoppera je lepší, aby tazatelovy úkoly k pozorování byly pouze takové, které může subjektivně ohodnotit. Například otázky typu: Smála se na Vás paní za přepážkou? Byl jste obsloužen dostatečně rychle? Protože má-li tazatel hodnotit i věci objektivní, jako například design a uspořádanost výlohy a jiné, snižuje se jeho koncentrace a data z návštěvy s pracovníkem jsou méně kvalitní. Pro získání více kvalitních dat je dobré, aby pozorování prováděli dva či více tazatelů najednou. Jeden se zabývá pozorováním neosobních standardů a druhý (mystery shopper) získává data z komunikace se zaměstnancem. (Morison, Colman, Preston, 1997, s.356)

Druhým doporučením je nahrávání pozorování. A to během návštěvy nebo ihned po skončení nahrát poznámky o návštěvě. Nahrávání napomáhá předejít zkreslení paměti. Nahrávka se dá následně použít i jako kontrola provádění MS. Hodnotitelé by si měli čas a den návštěvy určit sami. Vyhneme se tím tomu, že bude shopper unavený a bude to i povzbuzení, že den i čas, kdy provedou návštěvu, je čistě jejich volba. (Morison, Colman, Preston, 1997, s.357)

Z výše uvedeného je zřejmé, že shoppeři musí být pravidelně školeni. Tato školení probíhají před novými či pokračujícími projekty. Důležité je vědět, jak bude návštěva probíhat a co bude pozorováno. Školení je klíčovým prvkem celého MS a často zabírá podstatnou část nákladů na výzkum. Morison, Colman a Preston ve své práci uvádějí, že na těchto školeních by měli být hodnotitelé učeni k neutrálnímu prožívání. Pozorovatelé by měli být varováni před sociálním tlakem a tendencí psát spíše pozitivní než negativní reporty z návštěvy. (Morison, Colman, Preston, 1997, s.357) Pozorovatelé by také měli být vybíráni tak, aby bylo jisté, že nemají bližší či negativní vztah ke sledovanému. Ženy mohou být schopny poskytnout přesnější zprávu z MS, než muži a pro mnohé typy návštěv se doporučuje, aby MS dělaly především ženy a nebo kombinace muž a žena. (Morison, Colman, Preston, 1997, s.358) Samozřejmě vyžaduje-li to výzkum, je genderová rozdílnost v názorech vítaná. Věk je dalším faktorem, který může výrazně ovlivnit výsledky MS. Autoři tvrdí, že mladí lidé mají tendenci být více spolehliví, to ovšem neznamená, že MS nemůže provádět starší člověk. Všeobecně lze říci, že

záleží na typu projektu, který zrovna probíhá a poté se vybírá vhodný kandidát. Klienti a agentury používající MS mají vytvořit co nejvíce praktický protokol, který se bude pečlivě a striktně dodržovat, neboť změny v postupu mohou mít nepředvídatelné následky na validitu výsledků. (Morison, Colman, Preston, 1997, s.358)

Ještě jedna složka je velmi důležitá, a to je vžití se do role, kterou má hodnotitel hrát. Někdy to může být pro mystery shoppera stresující, a proto je dobré, aby si roli dobře nastudoval. Role se může vymykat jeho přirozenému chování, proto je potřeba, aby se na svůj projev dobře připravil. Jako pomůcku si mystery shopper může vymyslet postavu se jménem a životním příběhem a tu během mystery shoppingu používat. K této identitě se vždy může vracet a používat ji stále dokola. Tímto by se stres měl snížit a vžití do role by mělo být snadnější. Je na zvážení každé firmy či podniku zda-li tuto metodu využije, nicméně ji dnes mnozí vnímají jako velmi přínosnou a její využití se stále zvyšuje.

## 2.2. Fáze Mystery Shoppingu

Fáze procesu v MS jsou shodné s klasickým marketingovým výzkumem, který „zahrnuje čtyři kroky: definování problému a stanovení cílů výzkumu, vytvoření plánu výzkumu, implementace plánu, interpretace a sdělení zjištění.“ (Kotler, 2007, s.407). viz obr. 1.



Obr.1 - Proces Marketingového výzkumu (Kotler, 2007, s.407)

Pokud se organizace rozhodne tuto metodu využívat, měla by se ujistit, že jde o metodu vyhovující. Možnosti jsou následující, firma si může vytvořit MS vlastní nebo najmout agenturu, která se MS zabývá. Pokud zvolíme agenturu, budou náklady zákonitě vyšší, ovšem ne každá firma má možnost svého vlastního šetření. Agentury jsou vybaveny kvalifikovanými lidmi, technickými prostředky a zkušenostmi. Musíme si umět vybrat agenturu spolehlivou a důvěryhodnou, jelikož její služby jsou relativně drahé. Výhodou šetření ve firmě je, že přesně zná svou firemní kulturu a v případě nutnosti může použít další náklady.

Důležité je vědět, co bude cílem MS a která kritéria chce firma pozorovat. Prvním krokem je určení cílů zkoumání, které by mělo obsahovat otázky typu: Jaké informace chceme získat, kdo je bude získávat, jakým způsobem, jaká je výše nákladů a popřípadě zajištění technických zařízení. Vždy musí být všechny otázky srozumitelné, jasné a snadno pochopitelné. Následuje plán výzkumu, což zahrnuje volbu vzorku respondentů (pozorovaných), tvorba podkladů pro daný výzkum a situační analýza.

Dalším krokem je sestavení scénáře, který následně obdrží proškolený mystery shopper, který bude MS provádět. Spolu se scénářem dostane ještě záznamový arch, který slouží k zapsání poznámek a postřehů. Pokud bychom chtěli shoppera zkontrolovat, nejjednodušší způsob je celý záznam nahrát. Následuje samostatný sběr dat, realizace celého plánu. Sběr dat se dá realizovat tzv. u stolu, kde se jedná o hledání na internetu, sledování statistik a indexů nebo v terénu, kde se zkoumá konkurence, zákazníci a jejich potřeby.

Následuje zpracování a analýza údajů, kompletace materiálů, jejich klasifikace, třídění a vyhodnocení výsledků. Po vyhodnocení se výsledky porovnají s cíli, které jsme si určili na začátku. Na konci bude závěr, doporučení a přijetí marketingových opatření v podobě dalších postupů, směrnic, strategií, rozvojových opatření a celkového zlepšení situace. Dobré je zhodnotit jak probíhalo celé MS a zda nedošlo k nějaké chybě, které by se v budoucnu mělo předejít. Výsledná zpráva obsahuje jak samotný výzkum, tak jeho výsledky s návrhem na zlepšení.

Výzkum je dobré provádět v případě nějaké změny, jako například změna produktového portfolia, inovace, reakce trhu na novou službu, pokles tržeb, poznání pozice dané značky v myslích spotřebitelů apod.

### **3. Řízení vztahu se zákazníky**

Poslední kapitolou bakalářské práce je tzv. CRM, tedy Řízení vztahu se zákazníky. Definovány budou pojmy samotné řízení a navazování vztahů se zákazníky. Postupy jak si je správným způsobem udržet a skrze uspokojování jejich přání a potřeb dosáhnout zisku. Dále bude zmíněno rozvíjení vztahů a ukončení vztahů, které už se firmě nevyplatí. Původní název pochází z angličtiny – CRM (Customer relationship management). V České republice se častěji používá český překlad, aby nedošlo k chybnému pochopení. „*Abyste mohli být implementován koncept řízení vztahů se zákazníky, musíme zákazníky a uživatele produktů našeho podniku v první fázi nejprve objevit a*

*získat, což je ten nejsložitější problém.*" (Šašek, 2010, s.6). V dnešní době je hledání nového zákazníka složité. Zákazníci mají širokou možnost výběru či obměny produktu. Někdy se stane, že zákazník neužívá produkt tak, jak bylo zamýšleno. Je důležité být originální a umět se odlišit od konkurence. S tím se pojí konkurenční výhoda, což je právě schopnost odlišit se od konkurence a být jedinečný. Vytváříme tak hodnotu pro zákazníka v podobě hmotného či nehmotného produktu. *„Řízení vztahů se zákazníky není cílem podniku, ale prostředkem k uplatnění se na hyperkonkurenčních trzích.*" (Šašek, 2010, s.6). V rámci uspokojování zákazníků má firma zisk, což je pro ni klíčové. Je potřeba si udržet stávající zákazníky a věnovat jim dostatečnou pozornost. Firmy se snaží vybudovat silný a dlouhodobý vztah se svými zákazníky. Na základě mnoha zdrojů lze udělat následující shrnutí:

- *„Pevný vztah se zákazníkem přispívá k rozšíření podílu na trhu, k větším nákupům s vyššími cenami,*
- *Upřednostňování, dobrá pověst a hodnocení zákazníků přitahuje další zákazníky,*
- *Silný vztah ztěžuje vstup na trh jiným dodavatelem,*
- *Nižší rychlost odměny položek v zákaznické databázi zvyšuje životnost zákazníka.*" (Lehtinen, 2004, s.27)

CRM vytváří hodnotu jak pro firmu jako takovou, tak pro zákazníky.

## **3.1. Navazování vztahu**

Abychom dokázali navázat vztah se zákazníky, musíme je nejdříve dobře poznat. Dokázat odhadnout jejich potřeby, přání, zvyklosti, postoje a preference. Správná identifikace je klíčová. Zákazníky rozdělujeme na tzv. segmenty, abychom věděli, na co jsou jednotlivé skupiny zaměřené. Ve vztahu s ním se poté bude lišit přístup i marketingová komunikace.

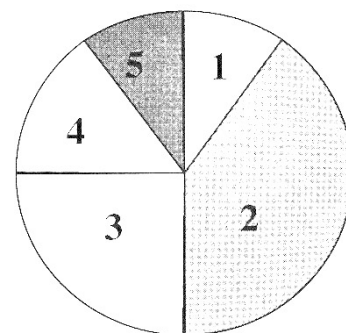
### **3.1.1. První kontakt**

Základní otázkou je, kde se potenciální zákazníci nacházejí. Jsou to ti, kteří náš nabízený produkt neznají a tím pádem ještě nepoužívají. Lidé, kteří používají produkty konkurence a dále tzv. nezákazníci, pro které jsou naše produkty z různého důvodu nevyhovující.



Důkladná příprava na setkání s potenciálními zákazníky je nutná, musíme vědět na co se ptát. Doplňujeme tím již získané informace a připravujeme se na prodejní rozhovor. Pokud již předtím proběhl například telefonický rozhovor, měli bychom zjistit, proč chce zákazník změnit značku a kde se o nás dozvěděl. Na začátku si musíme určit cíl, co chceme zákazníkovi předat, co bude předmětem prezentace a následně i nějaký strategický osobní cíl. Chceme nabízet produkty, o které má zákazník zájem. Řeč je o tzv. prvním dojmu. Ten si vytváříme, když někoho potkáme poprvé, všímáme si pohybů těla, gestikulace, vzhledu a celkového projevu chování dané osoby. Tento dojem se dá ovlivnit. Jedná se například o perfektní čistotu na pracovišti, dobře informovaný personál (asistentky, recepční), vhodná výzdoba prostorů, správná komunikace nebo například vhodné oblečení. Firmy chtějí zanechat pozitivní dojem a musí zaujmout hlavně svými znalostmi, kreativitou a nejlépe zkušenostmi z oboru. Vždy se klade důraz na to, co z toho může zákazník získat, ať už je to profit, image nebo zisk. (Šašek, 2010, s.65-69). Setkání by mělo být efektivní. Takto by měl vypadat časový průběh prvního setkání. viz obr. 2.

Obr. 2.



- 1.Navázání kontaktu/vztahu,
- 2.Obchodní rozhovor – zjištění potřeb, informace,
- 3.Prezentace produktu,
- 4.Vyjednávání,
- 5.Zakončení. (Šašek, 2010, s.68)

Každý člověk je jiný a má odlišné osobnostní rysy, proto jejich reakce a postoje musíme dobře odhadnout. Každý typ vyžaduje jiný způsob komunikace, chceme-li, aby naše jednání vedlo k úspěchu. „Dostáváme se tak opět na analýzu prostředí a segmentaci a jejich důležitost pro efektivní řízení vztahů se zákazníky.“ (Šašek, 2010, s.80)

### 3.2. Rozvíjení vztahu

Po všech krocích, které jsme absolvovali k navázání vztahu se zákazníky, je nutné si daný vztah udržet a určitým způsobem ho řídit. Abychom dokázali, že vzájemná důvěra je na místě, musíme dodržet vše, na čem jsme se v úvodu spolupráce dohodli. Může to být například dodání produktu včas, v odpovídající kvalitě se všemi

službami, které k němu patří. Od zákazníka je hlavně potřeba, aby zaplatil v dohodnutém termínu. Základem budoucího vztahu je oboustranná důvěra. „*Je potřeba mít na paměti zásadu, že skutečně partnerský a oboustranný vztah musí být založen na principu „win-win.“* (Šašek, 2010, s.85). Budování vztahů záleží i na typu produktu, oboru podnikání a okolním prostředí. Cílem je, aby se zákazníci vraceli k opakovanému nákupu právě k nám. V rámci udržení zákazníků musíme sledovat kroky konkurence, udržovat pevnost vztahu a také minimalizovat tzv. negativní setkání v podobě reklamace nebo stížnosti. Konkurenční boj se vede hlavně ve složkách ceny, kvality a časových podmínek. Kvalita by měla být minimálně srovnatelná nebo lepší než kvalita konkurence. Je třeba věnovat pozornost celému procesu, kterým zákazník projde ve zkušenosti s výrobkem či službou. Časová flexibilita by se měla projevit hlavně v rychlejším dodání produktu.

Obecně platí, že identifikaci potřeb zákazníka si firma přetváří do podoby ziskové příležitosti. Strategie rozvíjení vztahu se zákazníky je zaměřena na rozvojový potenciál zákazníků. Tento potenciál musíme rozeznat a identifikovat a dle něj určit způsob rozvíjení vztahu. Může se jednat například o zvýšení současných dodávek na úkor konkurence, rozšíření portfolia produktů, zvýšení užítku zákazníka. Musí zde existovat hodnota jak pro zákazníka, tak pro společnost. Nelze rozvíjet každý vztah stejným způsobem. Zákazník se může adaptovat na procesy firmy nebo se vzájemně jak firma, tak zákazník adaptují společně, aby vše správně zapadlo. Je taky možné, že se samotná firma rozhodne zaměřit svou strategii na procesy zákazníka. Nejlepším výsledkem úspěšného vztahu je pevná vazba mezi podnikem a zákazníkem, kterou se snižují náklady na zákazníka a roste podíl zákazníků. Dobré upevnění zákazníka spočívá primárně v jeho spokojenosti. Z té pak vyplývá přednostňování našeho podniku, dobrá pověst a zejména kladné hodnocení současných zákazníků, kteří tak přivádějí zákazníky nové. Pevné vztahy také ztěžují vstup na trh konkurenci nebo jiným dodavatelům. Neodmyslitelnou součástí je již zmiňovaná konkurenční výhoda, ve které mohou být podniky velmi kreativní a zajistit svým zákazníkům něco výjimečného, originálního a obtížného k napodobení. Každá firma se CRM věnuje jiným způsobem a snaží se co nejlépe naslouchat a porozumět svým zákazníkům, jelikož tak dosáhnou kýženého zisku. „*Důležité je si uvědomit, že jakékoliv strukturální vazby jsou prvořadě závislé na sociálních vztazích – každá firma je tvořena individuálními zaměstnanci, kteří jedině mohou vztahy se zákazníky a dodavateli vytvářet.*“ (Chlebovský, 2005, s.38). Některé firmy se zaměřují spíše na vztahy individualistické, které se vyznačují volnými svazky mezi jedinci, každý se zkrátka stará o své. Naopak kolektivistický systém zachovává

týmovost a soudržné skupiny lidí. (Chlebovský, 2005, s.38). Obecně tedy platí, že v rámci rozvoje vztahu se zákazníkem obvykle dochází k výraznému růstu hodnoty vztahu. *„Aby k nárůstu hodnoty vztahu skutečně došlo, musí společnosti soustředit více zdrojů na fázi rozvíjení nežli na fázi zrodu vztahu.“* (Lehtinen, 2001, s.82). Jsou různé pohledy, jak na tento úkol nahlédnout: *„z pohledu ziskovosti vztahu, referenční hodnoty vztahu, přínosů ze schopností apod.“* (Lehtinen, 2001, s.82). Za výsledek se dá považovat doba trvání vztahu, přičemž dlouhodobé vztahy jsou zpravidla hodnotnější nežli krátkodobé. Čím delší vztah, tím je pevnější a odolnější vůči menším problémům a existuje i více možností ke zvýšení jeho hodnoty. *„Čím větší místo v zákaznickově mysli, srdci a peněženke může společnost získat, tím je vztah obvykle pevnější.“* (Lehtinen, 2001, s.82). Společnosti většinou inklinují k názoru, že spokojenost zákazníka je prvořadá, nikoliv však postačující podmínka k vytvoření pevného vztahu, je nutné ho stále řídit, rozvíjet a zlepšovat.

### **3.3. Ukončení vztahu**

Vztah se zákazníkem jednou skončí a k úplnému zániku vztahu může dojít z mnoha důvodů. Obměnou portfolia, přehodnocením segmentace, nespokojeností z pohledu zákazníka, přechodem ke konkurenci či zvolením jiného produktu nebo jeho úplným nepoužíváním. Jakmile začne zákazník cítit, že se dodavatel dostatečně nestará o jeho potřeby a přání, začne hledat u konkurence. Po navázání lepšího kontaktu, firmu opustí a tím dochází k úplnému ukončení vztahu. Ukončení vztahu může být iniciováno také ze strany firmy, pokud zákazník není perspektivní a nepřináší podniku žádný zisk. Není nutné udržet vztah se zákazníkem za každou cenu. Pokud se to podniku nevyplatí z ekonomického hlediska, není smysluplné ve vztahu pokračovat. Výjimkou jsou zákazníci, kteří jsou tzv. reprezentativní, ti jsou pro firmu prvořadí a musí se na ně soustředit.

Ukončení vztahu musí firma určitým způsobem řídit. Jakmile společnost pocítí, že hodnota vztahu je nízká, nemá cenu v něm pokračovat. *„Měřítka hodnoty vztahu, ať už jde o čísla nebo význam, mohou být v různých odvětvích výrazně odlišná. Všechny společnosti by však měly být schopny stanovit hodnotu zákazníka, pokud se rozhodují, zda mají vztah ukončit.“* (Lehtinen, 2001, s.91). Některé vztahy jsou výhodnější, a proto je potřeba, aby společnost o úspěšný vztah bojovala a snažila se ho udržet. *„Všechny společnosti, včetně společností úspěšných, jsou ovlivňovány výkyvy trhu a ekonomiky.“* (Lehtinen, 2001, s.91). Tyto výkyvy se silně odrážejí i ve vztazích se zákazníky. I

když si to nepřipouštíme, vztahy procházejí krizemi a končí. Pokud tomu tak je, měla by se společnost snažit ukončit vztah elegantně. Zejména proto, že i ztracený zákazník je do jisté míry zdrojem referencí, které ovlivňují naši budoucnost. *„Elegantní ukončení vztahu vyžaduje poctivé vyhodnocení důvodu jeho skončení a zvládnutí setkání a dalších činností, které s ukončením souvisí.“* (Lehtinen, 2001, s.93). Vztah by neměl končit rozporem nebo negativními pocity pro kteroukoliv stranu. Je dobré dát zákazníkovi najevo, že i když se vztah ukončuje, má vždy možnost se vrátit zpět, pokud by měl s další společností špatnou zkušenost. *„Končící nebo ukončený vztah by neměl fungovat jako negativní reference.“* (Lehtinen, 2001, s.93).

### **3.3.1. Profil ztraceného vztahu**

Ukončený vztah je potřeba analyzovat, abychom odhalili pravý důvod. Ukončení vztahu lze rozdělit do tří skupin:

- Zákazníci, kteří nebyli se společností spokojeni,
- Zákazníci, kteří k ukončení neměli zvláštní důvod (změna bydliště apod.),
- Zákazníci, kteří vidí v konkurenční společnosti vyšší hodnotu. (Lehtinen, 2001, s.94)

Pokud se nejedná o žádný logický důvod, není potřeba věc dále analyzovat. V případě nespokojenosti, je potřeba zjistit, co přesně bylo v nepořádku a kde se stala chyba. Nejzávažnější je třetí skupina, kdy zákazník preferuje produkt či službu konkurence. *„Pokud vztah skončí, protože se zákazník domnívá, že nedostává takovou hodnotu, jakou může dostat od jiné konkurenční společnosti, je třeba neprodleně analyzovat faktory, které ovlivňují konkurenční schopnost ve vlastní strategii vztahů.“* (Lehtinen, 2001, s.94).

Ať už je vztah ukončován ze strany zákazníka nebo společnosti, vždy je důležité ukončit ho tak, aby to co nejméně poškodilo budoucnost podniku. Celý proces řízení vztahu se zákazníky je logický a efektivní hlavně pro získání a udržení zákazníků a vytváření pevných a úspěšných vztahů. Aplikace a propracovanost je ovšem složitá a vyžaduje hodně peněz, času a úsilí, proto je dobré vědět, kteří zákazníci za tuto námahu stojí.

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4. Představení společnosti Baťa

O založení firmy Baťa se zasloužil rodák ze Zlína Tomáš Baťa spolu se svými staršími sourozenci, Annou a Antonínem. Úřední oprávnění bylo vydáno 21. září 1894. (Pokluda, 2005, s.3). První obchod byl umístěn na Zlínském náměstí, ke kterému měli všichni tři sourozenci velké citové pouto. Firma se uchytila velmi rychle a zanedlouho se rozšířila o několik dalších prodejen. Jelikož Baťa nedokázal vyjít se základním kapitálem, začal si peníze půjčovat a v roce 1895 dlužil částku 8.800 zlatých. (Pokluda, 2013, s.15). Baťa tak začíná pracovat ve dne v noci, aby co nejrychleji splatil dluhy a vyplatil své zaměstnance, kteří trpělivě čekají na své mzdy.

Kolem roku 1900 pracovalo v jeho továrně na 120 zaměstnanců. (Pokluda, 2005, s.4). Ze začátku se prodávala pouze houněná obuv, největší úspěch ovšem zaznamenala novinka plátěných bot. Jednalo se o tzv. Baťovky, které byly díky své nízké ceně dostupné i chudším lidem. (Pokluda, 2005, s.4.).

Firma vynikala hlavně svými pracovními stroji, které byly dovezeny z nedalekého Německa, Baťa často čerpal inspiraci v cizině. Ve chvíli, kdy mu Evropské nápady přišly málo, vydal se čerpat novou inspiraci do Ameriky. Vyráží do města Lynn ve státě Massachusetts, kde se nechá zaměstnat jako dělník jedné ze zdejších továren na boty. Získává zde cenné informace a také zkoumá, jak tu lidi pracují a jakým způsobem jsou zaměstnávání. Kolem roku 1905 se vrací do Zlína a okamžitě začne zúročovat své nově nabitě znalosti. „*Kupuje německé a americké stroje. Továrna už má šest set zaměstnanců. Staví se pro ně obytné domy.*“ (Szczygiel, 2012, s.10).

Nečekaná krize přijde s válkou, která začíná rokem 1914 a do které mají povinnost narukovat všichni Baťovo zaměstnanci. Baťa si ale svůj těžce vybudovaný sen nechce nechat vzít a tak odjíždí do Vídně, kde se chystá vynutit si objednávku na vojenské boty. Tu získává a to přesně na půl milionu párů. (Szczygiel, 2012, s.11). Po válce nastává hospodářská krize a lidé nemají na boty peníze, tržba tím znatelně klesá. Baťu to ale nijak nevyvede z míry a jako řešení považuje zlevnění veškerého zboží. „*Hned zrána šok: na zdech se objevují reklamy s pěstí, která buší do nápisu „drahota“, a s informací, že odedneška jsou Baťovy boty levnější skoro o polovinu. Ty co stály 220 českých korun, se dají koupit za 119.*“ (Szczygiel, 2012, s.15).

Metoda zafungovala a nahromaděné zásoby se prodají do pár měsíců. Firma zaznamenala velký úspěch a „Baťa se stal uznávaným králem bot. V následujících deseti letech se dosavadní obuvnická továrna rozrostla v rozsáhlý komplex s desítkami budov a mnoha tisíci zaměstnanci.“ (Pokluda, 2005, s.20, 23). Baťa hodně dbal na disciplínu a pracovitost všech zaměstnanců, pokud bylo potřeba, museli pracovat i přesčas, aby se naplnil denní plán. Na druhou stranu si lidské práce velice vážil a uměl ji patřičně ocenit. Nadprůměrné výdělků byly dobře známé, a proto byl o práci v továrně velký zájem. „Průměrná týdenní mzda dospělých odborných dělníků v roce 1931 byla 514 Kč.“ (Erdély, 2013, s.90). O zaměstnance bylo dobře postaráno i z pohledu sociálního a zdravotního zabezpečení. Byl také zaveden pětidenní pracovní týden o 45 hodinách. (Pokluda, 2005, s.28). Došlo i na rozšíření sortimentu, nově se začaly prodávat ponožky, punčochy nebo krémy na boty. Dbal jak na kvalitu materiálu, tak na styl.

Baťa zkrátka věděl jak na to, dokázal se rychle a správně rozhodovat, byl pracovitý perfekcionista a vážil si znalostí a pracovitosti lidí. Byl nenáviděný svými konkurenty, ale i přes to si dokázal své prvenství udržet po dlouhá léta. Vždyť i sám řekl: „nebýt konkurentů a kritiků, není Baťova úspěchu.“ (Pokluda, 2013, s.65).

Baťovi byl československý trh brzy těsný a tak stále hledal způsob, jak se dostat i do zahraničí. Už kolem roku 1920 expandoval do okolních evropských zemí a v polovině 20. let dokonce do Egypta a různých asijských zemí, jako například Palestina. (Pokluda, 2005, s.37). Podniká také výpravy do Indie. Mezi lety 1929-32 se jeho prodejny rozšíří do 37 zemí a to hlavně v Asii a Africe. Prodejen je celkově 666. V této době se tyto boty stávají jakýmsi symbolem Československa, který má v podvědomí stále víc a víc lidí po celém světě. V některých zemích jako je například Německo, Francie, Švýcarsko, Holandsko, nebo Polsko se začínají stavět přímo Baťovské továrny a dopravním prostředkem pro zboží se stávají námořní lodě. Mnoho zaměstnanců, kteří pracovali ve Zlíně se pak přesunulo do ciziny a působilo ve vedení jednotlivých továren. Zlín ale zůstával dominantou obuvnického impéria, kam se sbíhaly nitky obchodních a výrobních kontaktů ze skoro celého světa. (Pokluda, 2005, s.37-39).

Jedna z jeho cest ovšem skončila tragicky. Osudovou se Baťovi stala cesta letadlem do indické Kalkaty, kdy při jeho návratu dne 12.7. 1932 zahynul při havárii letadla na letišti v Otrokovicích i se svým pilotem.

## 4.1. Po smrti Tomáše Bati

Po smrti Tomáše Bati převzal vedení firmy nevlastní mladší bratr Jan Antonín Baťa. Systém celého závodu zůstal beze změn, firma dále vzkvétala a byla vedena k dalším úspěchům. (Pokluda, 2005, s.52-53). V roce 1939 vycestoval Tomáš Baťa mladší do Kanady, kde vybudoval továrnu v Batavě. Poté vycestoval do Spojených států i šéf firmy Jan Baťa. Československo v té době vstupovalo do druhé světové války, a proto se Baťovské závody začaly hodně měnit, aniž by na to měl kdokoliv z vedení vliv. Němci se snaží Zlín i s jeho okolím převzít a zkonfiskovat majetek. Nakonec byl celý komplex zestátněn a tím pádem se centrálou firmy stalo město Toronto v Kanadě. S rokem 1945 je Zlín nejdřív bombardován Američany a následně osvobozen Rudou armádou. Roku 1949 byl dokonce přejmenován na Gottwaldov na počest soudruha Klementa Gottwalda. Takhle firma fungovala dlouhá léta a až 16.12.1989 se Tomáš Baťa mohl opět vrátit do Československa, kde byl srdečně přivítán zlínskými občany. (Szczygiel, 2012, s.33-34).

Jan Baťa umírá roku 1965 v Sao Paulu, kam odcestoval z Ameriky, jelikož mu nebylo prodlouženo vízum a vzdává se majetku ku prospěchu Marie a Tomáše mladšího (ženě a synovi Tomáše Bati). Roku 1990 je z Gottwaldova opět Zlín. (Szczygiel, 2012, s.37).

Roku 1991 se sídlo firmy opět vrací do českého Zlína a působí pod názvem Baťa a.s., společnost, která má na starost prodejny v České republice a na Slovensku. Je součástí BSO (Baťa Shoe Organization), která sídlí v Torontu. V současnosti se věnuje i charitativním účelům a to prostřednictvím The Bata Children's Program, který působí ve zdravotní i vzdělávací oblasti nejen v České republice. ([www.bata.cz](http://www.bata.cz), 2017)

Nyní je v České republice několik desítek prodejen. Baťa je celosvětově známá firma a dává práci více než 40 000 zaměstnanců. „*Své zboží nabízíme ve více než 5 000 vlastních obchodech, které jsou rozděleny do různých prodejních konceptů, a to ve více než 50 zemích světa.*“ ([www.bata.cz](http://www.bata.cz), 2017). V rámci své webové stránky uvádějí obdivuhodná čísla:

- Obsloužíme více než 1 milion zákazníků denně.
- Dáváme práci více než 40 000 zaměstnanců.



- Své zboží nabízíme ve více než 5 000 vlastních obchodech, které jsou rozděleny do různých prodejních konceptů, a to ve více než 50 zemích světa. Naši prodejní maloobchodní síť doplňuje přes 100 000 samostatných prodejen.
- Naše produkty vyrábíme ve 40 výrobních zařízeních v 25 zemích světa. V nich ročně vyrobíme kolem 150 milionů párů bot.
- Jsme jedna z nejznámějších světových prodejních značek. ([www.bata.cz](http://www.bata.cz), 2017)

## 4.2. Mystery Shopping ve společnosti Baťa

Společnost Baťa vykonává své vlastní šetření pomocí techniky Mystery Shopping. Velice dbá na kvalitu servisu, který je zákazníkům poskytován. Tato technika se poté vyhodnotí a slouží hlavně k dalšímu rozvoji pracovníků a hlavně i k jejich hodnocení, nikoli ovšem jako trest či hrozba. Na konci je možné dostat za dobré hodnocení prémie nebo slevu na nákup. V podstatě se jedná o motivační prvek, který má v lidech evokovat chuť k lepšímu výkonu.

Ve firmě Baťa probíhá Mystery Shopping 2x ročně a to v rámci České republiky a Slovenska. Mystery Shopping provádějí vždy dva mystery shoppeři (muž a žena), kteří jsou vyškoleni a sbírají data v celé síti. Mohou ale provést výzkum jen jednou za rok, pak ho musí dělat jiní lidé. Je to neobjektivnější sběr dat, kdy všechny prodejny vidí dva páry očí podle nějakého standardu, který byl jasně určen na školení. Sleduje se standardizovaný prodejní rozhovor. To jak a v jaké kvalitě předává informace o produktu zákazníkovi, jaký je prodejce profesionál a jak je schopný vzbudit potřebu a nabídnout i nějaké doplňkové služby. Vždy je k dispozici standardizovaný skrytý list, který vyplňuje mystery shopper dle pokynů ze školení. V podstatě kopíruje standardizovaný prodejní rozhovor. Po vyhodnocení jsou data předána všem manažerům v obchodním provozu, personálnímu oddělení, vedoucím prodejny, oblastnímu manažerovi a řediteli obchodních operací. Na základě výstupů se upravuje vzdělávací plán a náplň dalších školení. V podstatě každý z manažerů tato data využívá k dalšímu rozvoji a motivaci svých podřízených. Skryté listy vyhodnocuje agentura, která pro firmu realizuje MS a podílí se na přípravě skrytých listů. Zaměstnanci poté dostanou zpětnou vazbu skrze svého nadřízeného. Ke každé návštěvě, ke konkrétnímu prodejci, který obsluhoval MS jsou zpracovány formuláře v elektronické i v tištěné podobě. Tato metoda je náročná na přípravu a zpracování. Proto se realizují pouze dvě kola ročně. Nicméně jak časová, tak finanční investice se vrací díky kvalitním datům, které tímto způsobem získávají.

Tato metoda je pro společnost Baťa efektivní a rozhodně se jim vyplatí. (Interní materiály firmy)

Tato část se bude zabývat samotným Mystery Shoppingem, a to ve třech městech v České republice, v každém městě bude průzkum probíhat v jedné pobočce Baťa. Pro porovnání byl vybrán také jeden konkurent – firma Ecco. Šetření bude provedeno v Praze, Zlíně a Kladně. Pobočka pro konkurenční firmu byla vybrána v Praze. V rámci této práce byl určen cíl a vytvořen scénář pro mystery shoppery, kteří budou průzkum provádět. Skrytý list bude vyplněn vždy po jednotlivé návštěvě pobočky. Následuje analýza a vyhodnocení jednotlivých scénářů, porovnání výsledků a návrh na případné zlepšení.

Cílem projektu je zjistit, jakým způsobem jednotlivé pobočky poskytují servis a zda odpovídá standardům firmy Baťa. Výzkum je zaměřen na zaměstnance jednotlivých poboček, kteří přijdou do kontaktu se zákazníky. Podrobněji se zaměřím na uvítání a pozdrav, znalosti o produktu, aktivitu a pečlivost zaměstnanců a nakonec i závěr celého setkání. Pokud jde o jejich znalosti, zaměřím se hlavně na informace k produktu - materiál, styl apod. V každé pobočce provedly šetření dvě osoby, já a paní Uzdařová, která byla předem proškolená a seznámena se skrytým listem, který jsem navrhla. Následuje analýza výsledků, vyhodnocení, porovnání jednotlivých poboček a navržení doporučení na zlepšení. V rámci výzkumu budou platit následující pravidla:

- Mystery shopper nebude jednat agresivně a nebude v roli naštvaného zákazníka,
- Bude požadovat jen obecné informace o produktu (ty, na které by se klasický zákazník zeptal),
- K hodnocení bude použit předem sestavený skrytý list,
- Rozhovor nebude nahráván,
- Výzkum nebude trvat déle než 1 hodinu u každé pobočky,
- Mystery shopper si může zvolit libovolný den k provedení výzkumu,
- Mystery shopper se bude ptát pouze na 3 předem určené produkty.

Testovány budou následující hypotézy:

1. Vzhledem k vyššímu nátlaku ze strany konkurence a množství zákazníků bude v pražské pobočce poskytován kvalitnější servis než v prodejnách v ostatních městech.

2. Zaměstnanec, který se nám bude na konkrétní pobočce věnovat, nabídne další doplňkový produkt k již našemu předem vybranému.

## 5. Analýza dat a jejich vyhodnocení

Hodnocena byla každá položka zvlášť a to vždy s maximem 5 bodů a minimum 1 bodu. Maximum bodů, které lze získat je 130 bodů v rámci jednoho skrytého listu, 260 celkem (2 skryté listy celkově). Na každé pobočce byl proveden výzkum dvakrát, mnou a mou kolegyní Karolínou Uzdařovou. Paní Uzdařová dostala skrytý list 2 týdny dopředu, aby si ho mohla řádně prostudovat. Den a hodina návštěvy byla čistě její volba. Vyhodnocen bude každý skrytý list zvlášť.

Každá jsme Mystery Shopping prováděly v jiný den a hodinu. Na každé pobočce jsme se obě ptaly na 3 stejné produkty (ukázka v příloze), které byly předem zvoleny. V rámci výzkumu byly vybrány 3 pobočky firmy Baťa a jedna pobočka konkurenta, firmy Ecco v České republice. Ve výsledných tabulkách zkratka MS1 znázorňuje mé hodnocení a MS2 je hodnocení paní Uzdařové.

### 5.1. Vyhodnocení pobočky Baťa v Praze

Výzkum proběhl na pobočce v Palladiu na Praze 1. Den a čas návštěvy byl 30.3.2017 ve 14:00 a 31.3.2017 v 12:00. Návštěva trvala přibližně 40 a 35 minut. Na pobočce byli v té době 3 zákazníci a 2 asistenti. Otevírací doba pobočky je 9:00-22:00. Skryté listy jsou popsány oba dohromady.

Hodnocení v rámci prostředí pobočky	MS1	MS2
▪ Čistota (podlaha, prach apod.)	5	5
▪ Dress code zaměstnanců (upravenost oblečení)	4	4
▪ Uspořádání výloh a jejich design	5	5
▪ Dostupnost zboží (zboží na skladě)	4	3

Čistota byla perfektní, vše bylo uklizené a bez prachu, dress code dostal 4 body, jelikož trička zaměstnanců působila lehce obnošeně. Uspořádání výloh bylo velmi uspokojivé a dostupné byly pouze dva ze tří vybraných produktů.

Samotný nákup		
▪ Přivítání zákazníka	5	5
▪ Pozdrav	5	5
▪ Jmenovka zaměstnance	1	5
▪ Celková doba než se mi zaměstnanec všiml	4	4

Vše bylo v pořádku, jen jmenovka zaměstnance chyběla. O chvíli déle trvalo, než si nás někdo všiml a začal se nám věnovat.

Konkrétní produkt		
▪ Reakce na daný produkt	5	4
▪ Reakce na doplňující otázky	3	4
▪ Aktivita zaměstnance při rozhovoru	4	4
▪ Nabídka na jiný produkt	3	4

Zaměstnanec produkt znal a přesně věděl, kde ho má hledat. Ovšem když došlo na detaily ohledně produktu, nebyl si úplně jistý. Ohledně jiných produktů pouze zmínil ochranný krém na boty a to v obou případech.

Znalosti o produktu		
▪ Materiál obuvi	3	4
▪ Ošetřující (ochranné) přípravky	5	5
▪ Účelnost obuvi	5	5
▪ Nabídka nějakého doplňujícího produktu	3	4

Vše proběhlo v pořádku, nebyl si jistý, zda byla bota kožená. Nabídka jiného produktu nebyla zmíněna, zaměstnanec si nebyl úplně jistý materiálem obuvi, hlavně podrážkou.

Hodnocení zaměstnance		
▪ Odpovědi na dotazy:	5	4
▪ Jak zaměstnanec působil:	5	5

Zaměstnanec byl velice milý a snažil se zodpovědět všechny dotazy, reagoval pohotově a byl nápomocný.

Ukončení návštěvy		
▪ Poděkování	4	5
▪ Výzva k dalšímu nákupu	3	5
▪ Přání hezkého zbytku dne	5	5

Výzva k dalšímu nákupu proběhla lehce během nákupu, ale neproběhla vůbec na konci při odchodu, kdy by bylo vhodné ji zmínit.

Celkové zhodnocení		
▪ Rozhovor a komunikace se zaměstnancem	4	4
▪ Ochota zaměstnance pomoci a poskytnout informace	5	4
▪ Schopnost prodat daný produkt	4	4
▪ Celkový pocit z návštěvy	4	5
▪ Celková atmosféra na dané pobočce	5	5

Celkový pocit z návštěvy byl hodnocen velmi kladně, zaměstnanci byli milí, ochotní a vstřícní. Atmosféra byla přátelská a personál byl ochoten pomoci.

**Celkový počet bodů:** 108 bodů, 116 bodů

Méně bodů jsme obě dávaly hlavně u sekce Konkrétní produkt. Zejména proto, že prodejce nevěděl tolik detailů, kolik by bylo potřeba. V obou případech chyběl na skladu jeden produkt, což není chyba asistenta pobočky. Za zmínku by také stálo oblečení zaměstnanců, které bylo lehce obnošené a filtry na logu Baťa, na přední straně firemních triček, značně oprané. Celkový dojem byl velmi milý a zaměstnanci se nám věnovali a snažili se pomoci. Je vidět, že je dbáno na to, aby se zaměstnanci zákazníkovi plně věnovali a snažili se společně najít tu správnou obuv. Porovnání obou listů je vidět v grafu č.1.



## 5.2. Vyhodnocení pobočky Baťa ve Zlíně

Proces byl úplně stejný, opět byl použit skrytý list a stejné osoby, které výzkum prováděly. Výzkum proběhl 3.4. 2017 v 13:15 a trval 30 minut, druhý 4.3.2017 v 16:00 a trval 40 minut. Na dané pobočce byli v mém případě 4 zákazníci a v druhém dokonce 5 zákazníků. Asistenti byli 3 v obou dnech. Otevírací doba je 8:30-18:30.

Hodnocení v rámci prostředí pobočky	MS1	MS2
▪ Čistota (podlaha, prach apod.)	5	5
▪ Dress code zaměstnanců (upravenost oblečení)	5	5
▪ Uspořádání výloh a jejich design	5	5
▪ Dostupnost zboží (zboží na skladě)	5	5

Samotný nákup	MS1	MS2
▪ Přivítání zákazníka	5	4
▪ Pozdrav	5	4
▪ Jmenovka zaměstnance	5	5
▪ Celková doba než se mi zaměstnanec všiml	4	5

V prvním případě trvalo déle než si mě asistent všiml, v druhém případě pozdrav nebyl stoprocentní, o něco málo vlídný, než bylo očekáváno.

Konkrétní produkt		
▪ Reakce na daný produkt	5	5
▪ Reakce na doplňující otázky	5	5
▪ Aktivita zaměstnance při rozhovoru	5	5
▪ Nabídka na jiný produkt	3	4

Produkty byly všechny skladem a doplňující otázky byly zodpovězeny. Jen nabídka na jiný produkt zcela neproběhla.

Znalosti o produktu		
▪ Materiál obuvi	5	5
▪ Ošetřující (ochranné) přípravky	5	5
▪ Účelnost obuvi	5	5
▪ Nabídka nějakého doplňujícího produktu	3	4

Znalost produktů byla perfektní, opravdu o nich věděli vše, na co by se zákazník mohl zeptat. Nabídka na jiný produkt nebyla úplně zmíněna.

Hodnocení zaměstnance		
▪ Odpovědi na dotazy:	5	5
▪ Jak zaměstnanec působil:	5	4

Zaměstnanci byli velice milí a ochotní.

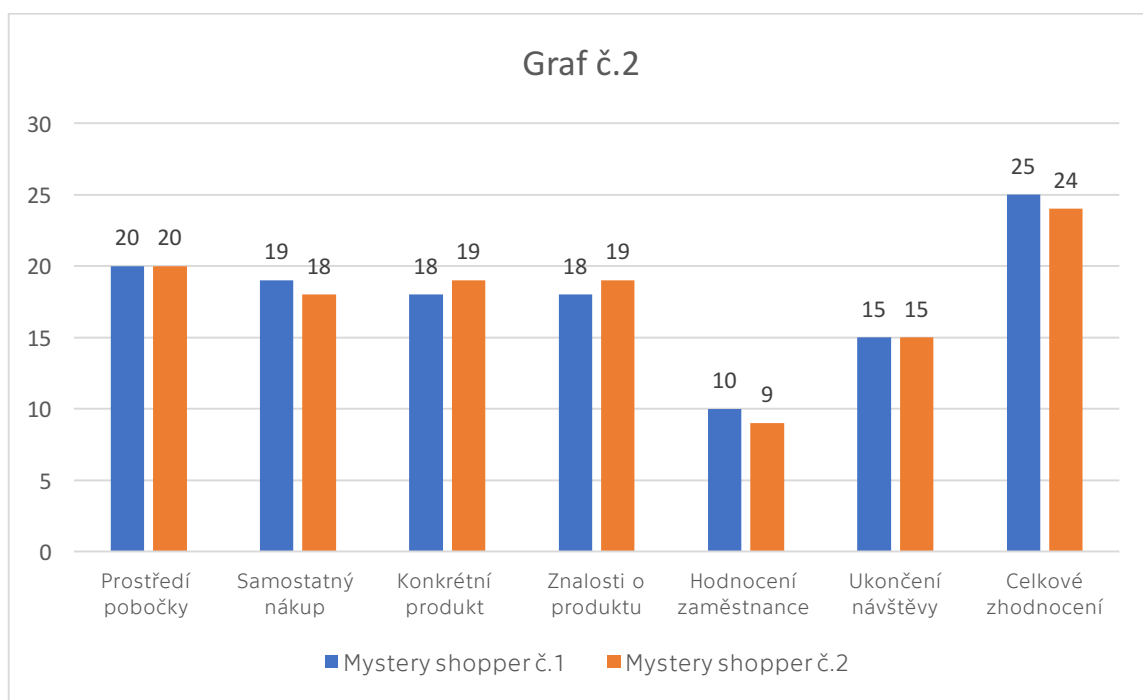
Ukončení návštěvy		
▪ Poděkování	5	5
▪ Výzva k dalšímu nákupu	5	5
▪ Přání hezkého zbytku dne	5	5

Vše dostalo plný počet bodů.

Celkové zhodnocení		
▪ Rozhovor a komunikace se zaměstnancem	5	5
▪ Ochota zaměstnance pomoci a poskytnout informace	5	4
▪ Schopnost prodat daný produkt	5	5
▪ Celkový pocit z návštěvy	5	5
▪ Celková atmosféra na dané pobočce	5	5

**Celkový počet bodů:** 125 bodů, 124 bodů

Celkový dojem byl opravdu skvělý, komunikace proběhla bez jakéhokoliv problému, atmosféra byla velice příjemná a potenciální zákazník by se jistě rád vrátil pro další nákup. Udělalo to na nás velice dobrý dojem. Porovnání pro tuto pobočku nalezneme v grafu č.2.



### 5.3. Vyhodnocení pobočky Baťa v Kladně

Pobočka v Kladně byla v obchodním centru Central s otevírací dobou 9:00-21:00. Dny návštěv byly 6.4.2017 v 16:00 a 6.4. 2017 v 12:45. Obě návštěvy trvaly přibližně 40 minut. V té době se tam nacházelo nejdříve 2 a pak 6 zákazníků. Asistenti byli dopoledne 2 a odpoledne 3. Pokladny byly otevřené 2.

Hodnocení v rámci prostředí pobočky	MS1	MS1
▪ Čistota (podlaha, prach apod.)	4	4
▪ Dress code zaměstnanců (upravenost oblečení)	5	5
▪ Uspořádání výloh a jejich design	5	5
▪ Dostupnost zboží (zboží na skladě)	5	5

Bylo tam lehce zaprášeno a to hlavně v horních policích, jinak bylo vše v naprostém pořádku.



Samotný nákup		
▪ Přivítání zákazníka	5	5
▪ Pozdrav	5	5
▪ Jmenovka zaměstnance	5	5
▪ Celková doba než se mi zaměstnanec všiml	5	4

Zde se nedá nic vytknout, v odpoledním čase jen trvala o chvilku déle doba oslovení.

Konkrétní produkt		
▪ Reakce na daný produkt	5	5
▪ Reakce na doplňující otázky	5	5
▪ Aktivita zaměstnance při rozhovoru	5	5
▪ Nabídka na jiný produkt	5	5

Znalosti o produktu		
▪ Materiál obuvi	4	4
▪ Ošetřující (ochranné) přípravky	4	4
▪ Účelnost obuvi	5	5
▪ Nabídka nějakého doplňujícího produktu	5	5

Více znalostí ohledně materiálu by asi působilo lépe, stejně jako doporučení nějakého ochranného přípravku na boty.

Hodnocení zaměstnance		
▪ Odpovědi na dotazy:	5	5
▪ Jak zaměstnanec působil:	5	5

Ukončení návštěvy		
▪ Poděkování	5	5
▪ Výzva k dalšímu nákupu	5	5
▪ Přání hezkého zbytku dne	5	5

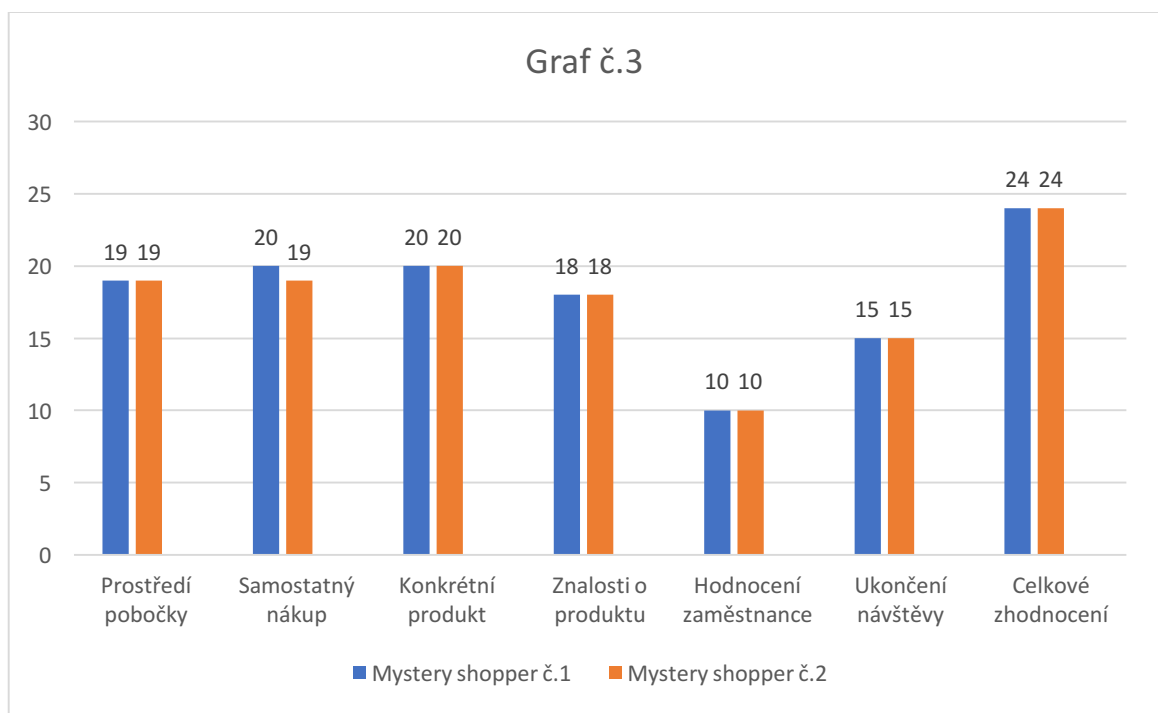
Celkové zhodnocení		
▪ Rozhovor a komunikace se zaměstnancem	5	5
▪ Ochota zaměstnance pomoci a poskytnout informace	5	5
▪ Schopnost prodat daný produkt	4	4
▪ Celkový pocit z návštěvy	5	5

▪ Celková atmosféra na dané pobočce	5	5
-------------------------------------	---	---

Méně bodů dostala pouze schopnost prodat daný produkt, což souviselo s neúplným popisem produktu.

**Celkový počet bodů:** 126 bodů, 125 bodů

Celkové hodnocení bylo v podstatě perfektní, byly jsme obě velmi spokojené a odcházely s příjemným pocitem viz graf č.3.



## 5.4. Vyhodnocení pobočky Ecco v Praze

Firma Ecco byla vybrána jako konkurent firmy Baťa. Také se zaměřuje na výrobu kvalitní kožené obuvi a pochází z Dánska. Mystery Shopping byl proveden pouze na jedné pobočce v Praze v Palladiu. Proces byl ale úplně stejný. Otevírací doba této pobočky je 9:00-22:00. Návštěvy proběhly 8.4.2017 v 10:00 a 18:00. Trvaly od 25-30 minut. Na pobočce byli vždy 2 zákazníci, 2 asistenti a 1 pokladna.

Hodnocení v rámci prostředí pobočky	MS1	MS1
▪ Čistota (podlaha, prach apod.)	5	5
▪ Dress code zaměstnanců (upravenost oblečení)	4	5
▪ Uspořádání výloh a jejich design	4	5
▪ Dostupnost zboží (zboží na skladě)	5	5

Mně osobně se nelíbil jejich dress code a celkové uspořádání výloh.

<b>Samotný nákup</b>		
▪ Přivítání zákazníka	5	5
▪ Pozdrav	5	5
▪ Jmenovka zaměstnance	5	5
▪ Celková doba než se mi zaměstnanec všiml	4	3

Trvalo delší dobu, než se nám někdo začal věnovat.

<b>Konkrétní produkt</b>		
▪ Reakce na daný produkt	5	5
▪ Reakce na doplňující otázky	5	5
▪ Aktivita zaměstnance při rozhovoru	5	5
▪ Nabídka na jiný produkt	1	2

Až na nenabídnutí jiného produktu bylo vše v pořádku.

<b>Znalosti o produktu</b>		
▪ Materiál obuvi	5	5
▪ Ošetřující (ochranné) přípravky	4	5
▪ Účelnost obuvi	5	5
▪ Nabídka nějakého doplňujícího produktu	1	3

Opět stejný problém, nebyl nabídnut žádný produkt.

<b>Hodnocení zaměstnance</b>		
▪ Odpovědi na dotazy:	5	5
▪ Jak zaměstnanec působil:	5	5

<b>Ukončení návštěvy</b>		
▪ Poděkování	5	5
▪ Výzva k dalšímu nákupu	1	3
▪ Přání hezkého zbytku dne	5	5

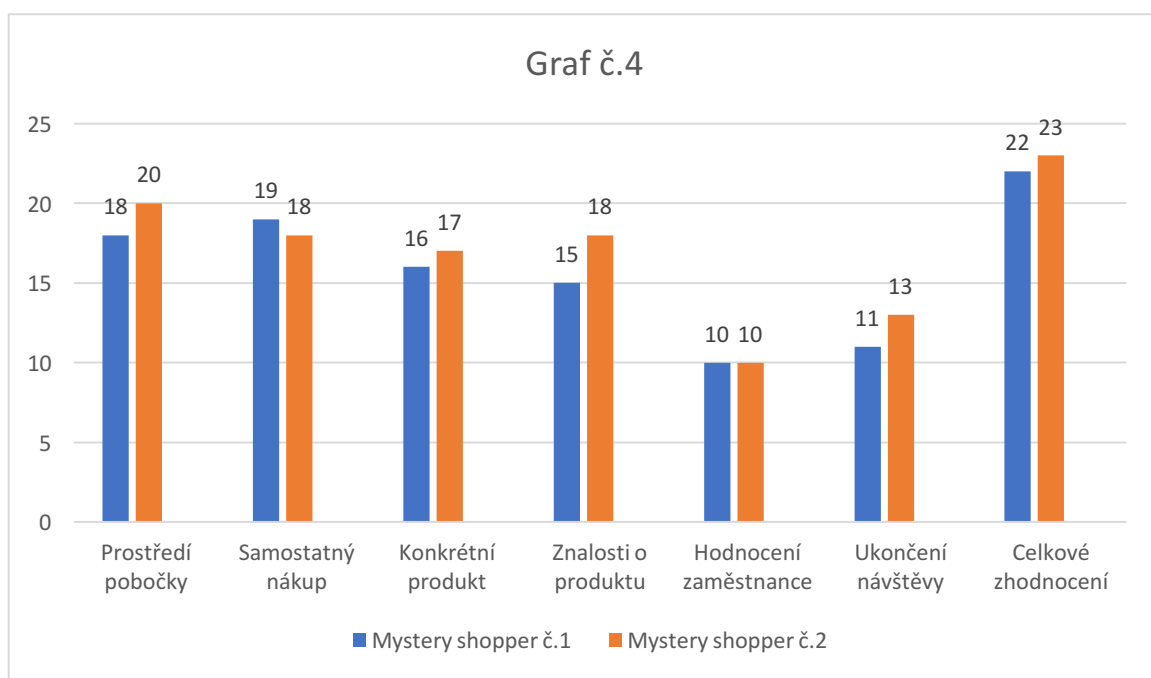
V mém případě výzva k dalšímu nákupu neproběhla vůbec a odpoledne byla zmíněna spíše letmo, nebyl na ni dán dostatečný důraz.

### Celkové zhodnocení

▪ Rozhovor a komunikace se zaměstnancem	5	5
▪ Ochota zaměstnance pomoci a poskytnout informace	5	5
▪ Schopnost prodat daný produkt	3	4
▪ Celkový pocit z návštěvy	4	5
▪ Celková atmosféra na dané pobočce	5	4

**Celkový počet bodů:** 111 bodů, 119 bodů

Porovnání konkurenční pobočky viz graf č.4.



Porovnání výsledků všech poboček dohromady, kdy MS.1 znamená ohodnocení prvního Mystery shoppera a MS.2 označuje ohodnocení druhého Mystery shoppera.

	Baťa - Praha		Baťa - Zlín		Baťa - Kladno		Ecco - Praha	
	MS.1	MS.2	MS.1	MS.2	MS.1	MS.2	MS.1	MS.2
Čistota	5	5	5	5	4	4	5	5
Dress code	4	4	5	5	5	5	4	5
Uspořádání výloh	5	5	5	5	5	5	4	5
Dostupnost zboží	4	3	5	5	5	5	5	5
Přivítání zákazníka	5	5	5	4	5	5	5	5
Pozdrav	5	5	5	4	5	5	5	5
Jmenovka zaměstnance	1	5	5	5	5	5	5	5
Čas, než si nás zaměstnanec všiml	4	4	4	5	5	4	4	3
Reakce na produkt	5	4	5	5	5	5	5	5
Doplňující otázky	3	4	5	5	5	5	5	5
Aktivita zaměstnance při rozhovoru	4	4	5	5	5	5	5	5
Nabídka na jiný produkt	3	4	3	4	5	5	1	2
Materiál obuvi	3	4	5	5	5	4	5	5
Ošetřující přípravky	5	5	5	5	4	4	4	5
Účelnost obuvi	5	5	5	5	4	5	5	5
Nabídka doplňujícího produktu	3	4	3	4	5	5	1	3
Odpovědi na otázky	5	4	5	5	5	5	5	5
Jak zaměstnanec působil	5	5	5	4	5	5	5	5
Poděkování	4	5	5	5	5	5	5	5
Výzva k dalšímu nákupu	3	5	5	5	5	5	1	3
Přání hezkého zbytku dne	5	5	5	5	5	5	5	5
Rozhovor se zaměstnancem	4	4	5	5	5	5	5	5
Ochota zaměstnance pomoci	5	4	5	4	5	5	5	5
Schopnost prodat produkt	4	4	5	5	4	4	3	4
Celkový pocit z návštěvy	4	5	5	5	5	5	4	5
Celková atmosféra na dané pobočce	5	5	5	5	5	5	5	4
Celkový počet bodů	108	116	125	124	126	125	111	119
<b>Celkový počet bodů na pobočku</b>	<b>224</b>		<b>249</b>		<b>251</b>		<b>230</b>	

Porovnání všech poboček dohromady viz graf č.5.



## 5.5. Porovnání výsledků

Jednotlivé prodejny dosáhly přibližně stejných výsledků. Nejvíce bodů dostalo Kladno (251 bodů), následuje pobočka ve Zlíně (249 bodů) a nakonec Praha (224 bodů). Co se týče čistoty, určitě zvítězila pobočka ve Zlíně, dostala plný počet bodů společně s oblečením, které měli zaměstnanci na sobě. Bylo velmi čisté a upravené. V Praze bylo oblečení lehce zkritizováno, působilo obnošeně a opaně. Dostupnost zboží (3 produkty, na které jsme se zaměřily) byla všude, až na jeden produkt na pobočce v Praze. Pokud jde o samostatný nákup, tam opět zvítězilo Kladno. Praha dostala nejméně bodů u položky, kde se hodnotila jmenovka zaměstnance. Jeden z prodejců ji totiž neměl vůbec. Správné přivítání a pozdrav proběhl všude v pořádku a velmi milým způsobem. Další položkou byla celková doba, než si nás zaměstnanec všiml. Tam nejlépe obstálo Kladno a po jednom bodu méně získala Praha a Zlín.

Nyní se zaměříme na konkrétní produkt, nejvíce informací věděli na zlínské pobočce. Zaměstnanci byli celkově velmi aktivní a dokázali nám se vším pomoci. Ptaly jsme se pouze na věci, na které by se ptal i klasický zákazník. Pokud jde o nabídku na jiný produkt, vždy nám bylo něco nabídnuto, nejvíce na to dali důraz v Praze a Kladně. Konkrétní znalosti o produktu byly dost vyrovnané, okolo 18 bodů.

Materiál i ochranné prostředky byly vždy dobře vysvětleny, a dokonce i nabídnuty jiné či podobné produkty. Zaměstnanci působili opravdu mile a nikdy nedostali méně než 4 z 5 bodů. Naším dotazům se vždy dostalo odpovědi.

Přejděme na ukončení návštěvy, poděkování proběhlo vždy a na všech pobočkách, výzva k dalšímu nákupu se lišila v dané pobočce. Nejsilnější proběhla ve Zlíně a Kladně, kde dostala v obou případech plný počet bodů. Praha jednou získala pouze 3 body. Hezký den nám popřáli pokaždé.

Dostáváme se k celkovému hodnocení, kde se hodnotil hlavně rozhovor, který jsme s prodejcem či asistentem vedly. Jejich ochota nám pomoci, schopnost prodat nám co nejvíce produktů a celkový pocit a atmosféra během nákupu. Jednalo se jen o drobné chyby, a proto mají pobočky skoro vždy plný počet bodů. Nejhuře však dopadl Zlín, který dostal o jeden bod méně, než bylo maximum, protože jsme nedostaly 100% informací, na které jsme se ptaly. Nejslabší výsledek se ukázal u pobočky v Praze. Celkovým vítězem je pobočka v Kladně.

Obecně lze říct, že zákazníka ovlivňuje hodně aspektů, ale lokalita pobočky na to nemá vliv. Pokud zákazník vidí rozházené regály, nečistotu a neuspořádané produkty, určitě si půjde nakoupit do jiné prodejny. Baťa v tomto směru obstál téměř bez jakékoliv chyby. Lišil se přístup zaměstnanců, který se ovšem odvíjí i od jejich vlastností a povahy. Vesměs byli všichni velmi milí a snažili se nám vyjít vstříc.

Nyní následuje porovnání s konkurenční prodejnou ve firmě Ecco v Praze. Tato pobočka získala celkem 230 bodů. Umístila by se mezi Zlínem a Prahou. Nejméně bodů dostal samostatný nákup a to přesněji čas, než si nás prodavač všiml. Trvalo to o něco déle, než ve firmě Baťa. Dalším nejslabším článkem byla nabídka na jiný produkt. Ta neproběhla v podstatě žádná ani u jedné z návštěv, proto získala pouze 1 a 2 body. Doplňující produkty také nebyly nabídnuty. Ovšem co se týče znalostí o produktech, tam nám byly zodpovězeny všechny naše dotazy i s krátkým vysvětlením či porovnáním s jiným produktem, což bylo příjemné. Čistota pobočky i výloh byla hodnocena plným počtem bodů, oblečení asistentů bylo neutrální a působilo dobrým dojmem. Pocit z návštěvy byl obecně dobrý a celková atmosféra byla také velmi přívětivá.

Co se týče hypotéz, které byly stanoveny, neprošly testem ani jedna. V první bylo řečeno, že pražská pobočka skončí na prvním místě vzhledem k velké konkurenci a množství zákazníků. Potvrdil se pravý opak, jelikož pobočka v Praze skončila na posledním místě. V druhé hypotéze bylo určeno, že nám bude nabídnut aspoň jeden doplňkový produkt. Ani tato hypotéza se nepotvrdila, produkt byl sice nabídnut u většiny návštěv, ne ovšem u všech.

## 6. Doporučení na zlepšení

Následující doporučení se vztahují pouze k pobočkám firmy Baťa. Směřovala bych je hlavně na pobočku v Praze, jelikož dostala nejméně bodů, ovšem dají se samozřejmě aplikovat i na ostatní pobočky. Zaměřila bych se určitě na informovanost zaměstnanců, dokázat odpovědět na spousty dotazů, které zákazníci mají. Zákazníci obecně umí být zvědaví a občas chtějí vědět opravdu detailní popis produktu, proto by na to měli být zaměstnanci připraveni a dokázat jim na vše důkladně odpovědět. Dle mého názoru bylo velice nesourodé oblečení, které měli zaměstnanci na sobě. Každá pobočka měla trochu jiný design triček. Působilo to zmateně a vzhledem k tomu, že se jedná o stejnou firmu, bylo by vhodné dress code sjednotit. V rámci doporučení bych ještě zmínila nějaký šperk či doplněk, který by zaměstnanci mohli nosit a který se ve firmě prodává. Věřím, že tak mají větší šanci zaujmout, což může být vhodné ve firmě s obuví, kde si lidé primárně kupují boty.

Co se týče nabízení ostatních produktů, ať už jsou to produkty, které se vážou pouze na obuv nebo jen doplněk v podobě ponožek, silonek či ochranných prostředků, určitě bych dbala na větší nabídku. Čím lépe nasloucháme zákazníkovi, tím více vhodných věcí mu můžeme nabídnout. Co se týče pohotovosti zaměstnanců a doba trvání, než si nás prodejce všiml, tam bych dobu o něco zkrátila. Někdy jsme čekaly déle na to, než se nám zaměstnanec začal věnovat, ale věřím, že tohle je osobní problém, někdo má naopak raději, když mu asistent dá chvíli prostor, někteří zas vyžadují okamžitou pozornost. Každopádně klasický pozdrav a přivítání by mělo vždy proběhnout aspoň od jednoho ze zaměstnanců prodejny hned, jakmile zákazník vejde.

V některých případech byla konverzace méně aktivní, proto bych doporučila o něco větší zájem. Většinou byli zaměstnanci spíše dobrými posluchači nežli by sami vedli konverzaci. Opomíjená by neměla být jmenovka, kterou by na sobě měli zaměstnanci mít vždy, aby člověk věděl s kým rozhovor vede. Na konci nákupu a rozhovoru bych více zdůraznila pokyn k příštímu nákupu a fakt, že je opět v prodejně rádi uvidí. Někdy byl průběh prodeje moc rychlý, i když nebyla žádná fronta a působilo to rutině. Celkově bylo moc příjemné ve firmě Baťa nakupovat, je vidět, že si na dobrý servis dávají pozor a snaží se podat ten nejlepší možný výkon. Vždy je co zlepšovat a to už jen proto, aby se servis této firmy mohl dále někam posouvat a dokázat možnosti svého obchodování pozdvihnout ještě o úroveň výš. Věřím a doufám, že můj výzkum a postřehy budou firmě Baťa nápomocné a užitečné.



# Závěr

Cílem bakalářské práce bylo představení techniky Mystery Shopping a její aplikace v praxi při výzkumu na 3 pobočkách firmy Baťa v České republice. Výsledky byly analyzovány, vyhodnoceny a následně navržena doporučení na zlepšení. Za použití skrytého listu v rámci fiktivního nákupu jsem měla možnost poznat a ohodnotit poskytovaný servis zákazníkům a chování zaměstnanců během prodeje. Hodnoceny byly znalosti ohledně produktu, samotný nákup, celkový pocit z návštěvy i aktivita zaměstnanců při našem rozhovoru.

Navštívena byla pobočka v Praze, Kladně a Zlíně. Pro větší objektivnost dělaly průzkum dvě ženy s rozdílnými pohledy, v různý čas i den, ovšem se stejným záznamovým archem. Porovnána byla data jak z poboček firmy Baťa, tak z jedné pražské konkurenční pobočky firmy Ecco, která má stejné zaměření. Jelikož byl skrytý list podrobný, bylo důležité si během výzkumu všimnout i zdánlivých detailů, jako například úsměvu, pozdravu či jmenovky zaměstnance.

Z výsledků je zřejmé, že nejlépe byla ohodnocena pobočka v Kladně. Zaměstnanci tam byli velmi milí a dokázali odpovědět na všechny naše dotazy ohledně vybraných produktů. Tato pobočka byla nejaktivnější co se týče nabídky doplňkových produktů a samotný nákup zde proběhl nejlépe. Doba, než si nás zaměstnanec všiml byla ze všech nejkratší a na konci návštěvy zmíněna výzva k příštímu nákupu. Na druhém místě se umístila pobočka ve Zlíně, kde byla zdůrazněna hlavně čistota, nikde nebyl prach a pobočka celkově působila velice uspořádaně. Personál byl zdvořilý a dbal na znalosti o konkrétním produktu. Také nám byly nabídnuty doplňkové produkty a ochranné prostředky. Na třetím místě skončila konkurenční firma Ecco, která se umístila podle počtu bodů před pobočkou firmy Baťa v Praze. Zaměstnanci obchodu Ecco nedávali takový důraz na ostatní produkty a předvedli pouze ty, o které jsme požádaly. Co se týče designu výlohy a celkového dojmu působila firma Ecco čistěji a jednodušeji než pražská pobočka firmy Baťa. Ta také skončila na posledním místě. V této pobočce si fiktivní zákaznice všimly obnošeného a sepraného firemního oblečení zaměstnanců s nevzhledným logem firmy. Zcela zde také chyběl jeden z našich předem vybraných produktů z internetové stránky firmy Baťa. Obecně byla na všech pobočkách velmi příjemná atmosféra. Vždy jsme byly mile pozdraveny a obslouženy.

Samostatný výzkum ještě nezajišťuje zlepšení zákaznického servisu, důležité je podat zaměstnancům zpětnou vazbu. Je dobré začít něčím pozitivním a navázat na chyby, které je třeba napravit a příště se jim vyvarovat. Věřím, že technika Mystery shopping dokáže dobře odhalit slabá místa firem v rámci poskytování servisu zákazníkům. Je sice časově i finančně náročná, ale velmi objektivní, flexibilní a poměrně rychlá na realizaci. Důležité je, aby mystery shopper byl proškolen a přesně věděl, jak bude výzkum probíhat. Musí být také jasné, jakou roli bude hrát a co bude cílem jeho návštěvy.

Marketingová technika Mystery Shopping se stala pro svou účinnost často využívanou technikou mnoha firem po celé České republice i ve světě.



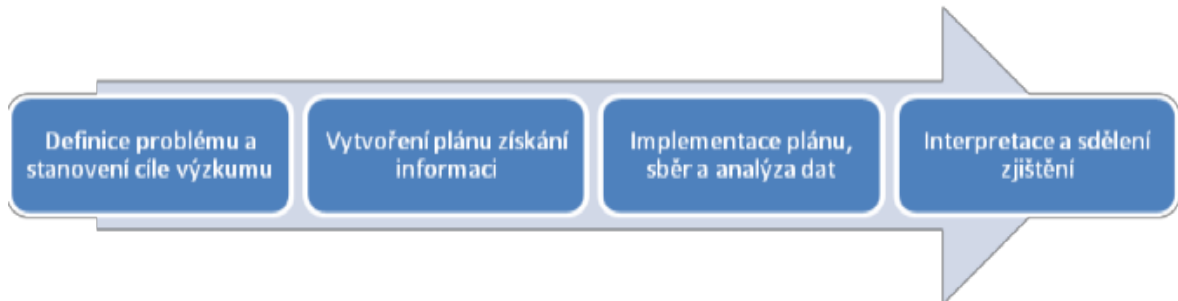
# Seznam použité literatury

1. BÖHM, D.-N et al.. Mystery shopping - Neue ansätze zur Kontrolle des Umgangs mit dem Kunden". Munich Business School Working paper, 2005.
2. ČICHOVSKÝ, Ludvik. Marketingový výzkum. 2. aktualiz. vyd. - Praha : Vysoká škola ekonomie a managementu, 2011 . ISBN 978-80-86730-75-2.
3. ERDÉLY, Evžen. Baťa švec, který dobyl světa - Praha : Dobrovský, 2013. ISBN 978-80-7390-037-3.
4. FINN, A.; KAYANDE, U. Unmasking a Phantom: A psychometric Assessment of Mystery shopping. Journal of Reatiling, Summer 1999, s. 195 – 217. ISSN 0022-4359.
5. FORET, Miroslav. Marketingový průzkum: poznáváme svoje zákazníky. 2. aktualiz. vyd. - Brno : BizBooks, 2013 . ISBN 978-80-265-0038-4.
6. FORET, Miroslav; STÁVKOVÁ, Jana. Marketingový výzkum Jak poznávat své zákazníky. 1.vyd. - Praha : Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8
7. CHLEBOVSKÝ, Vít. CRM: řízení vztahů se zákazníky - Vyd. 1. - Brno : Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0798-1.
8. KOTLER, Philip a kol. Moderní marketing. 4. evropské vyd. - Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
9. LEHTINEN, Jarmo R. Aktivní CRM: řízení vztahů se zákazníky; [přel. z angl. překl. fin. knihy Alena Svozilová]. - 1. vyd. - Praha : Grada Publishing, 2007. - ISBN 978-80-247-1814-9.
10. MALÝ, Václav. Marketingový výzkum: teorie a praxe: pro studium na VŠE Praha. 2. vyd. - Praha : Oeconomica, 2008 . ISBN 978-80-245-1326-3.
11. MORISON, L. J.; COLMAN, A. M.; PRESTON, C. C. Mystery costumers research: Cognitive processes affecting accuracy. Journal of Market Research Society, 1997.
12. POKLUDA, Zdeněk. Baťa v kostce. Vyd. 1. - Zlín : Kniha Zlín, 2013 . ISBN 978-80-7473-126-6.
13. POKLUDA, Zdeněk. Ze Zlína do světa - příběh Tomáše Bati - Zlín : Státní okresní archiv Zlín ; Nadace Tomáše Bati, 2005 . ISBN 80-239-2149-5.
14. SZCZYGIEL, Mariusz. Gottland, [z polského originálu přeložila Helena Stachová]. 1. vyd. v českém jazyce. - Praha : Dokořán ; Máj, 2012. ISBN 978-80-7363-142-0, ISBN 978-80-86643-23-6.
15. ŠAŠEK, Miloslav. Řízení vztahů se zákazníky: (jak uspět na trzích B2B). 1. vyd. - Praha : Eupress, 2010 . ISBN 978-80-7408-025-8.

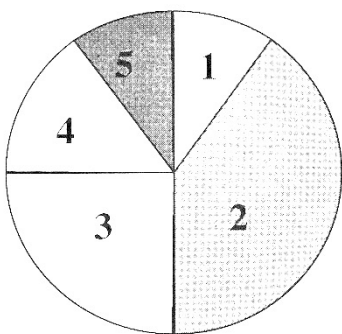
16. WÁGNEROVÁ, I., BAAROVÁ, E. Hodnocení pracovního výkonu – využití metody mystery shopping. Praha: Fakulta sociálních věd UK, 2008. - ISSN 1801 – 5999.

# Seznam obrázků

Obrázek č.1 - Proces Marketingového výzkumu



Obrázek č.2 - Časový průběh prvního setkání



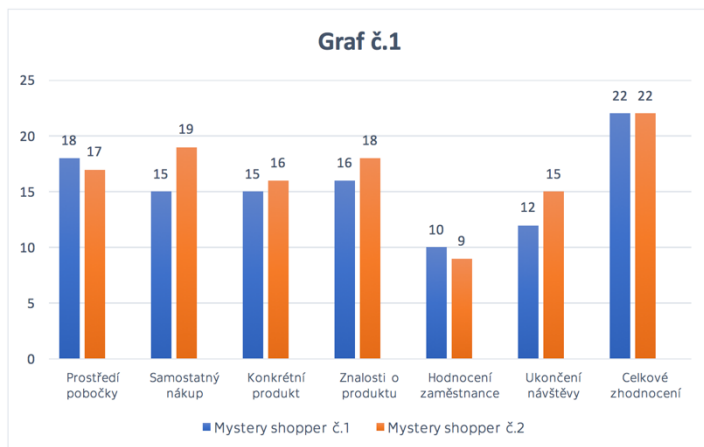
# Seznam tabulek

Tabulka č.1 - Porovnání výsledků všech poboček

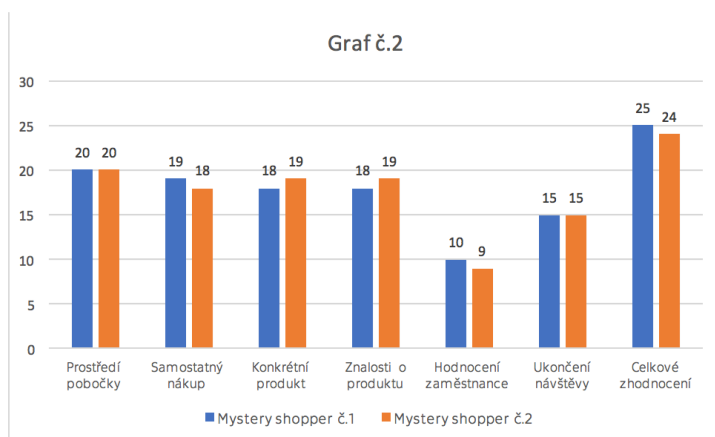
	Baťa - Praha		Baťa - Zlín		Baťa - Kladno		Ecco - Praha	
	MS.1	MS.2	MS.1	MS.2	MS.1	MS.2	MS.1	MS.2
Čistota	5	5	5	5	4	4	5	5
Dress code	4	4	5	5	5	5	4	5
Uspořádání výloh	5	5	5	5	5	5	4	5
Dostupnost zboží	4	3	5	5	5	5	5	5
Přivítání zákazníka	5	5	5	4	5	5	5	5
Pozdrav	5	5	5	4	5	5	5	5
Jmenovka zaměstnance	1	5	5	5	5	5	5	5
Čas, než si nás zaměstnanec všiml	4	4	4	5	5	4	4	3
Reakce na produkt	5	4	5	5	5	5	5	5
Doplňující otázky	3	4	5	5	5	5	5	5
Aktivita zaměstnance při rozhovoru	4	4	5	5	5	5	5	5
Nabídka na jiný produkt	3	4	3	4	5	5	1	2
Materiál obuvi	3	4	5	5	5	4	5	5
Ošetřující přípravky	5	5	5	5	4	4	4	5
Účelnost obuvi	5	5	5	5	4	5	5	5
Nabídka doplňujícího produktu	3	4	3	4	5	5	1	3
Odpovědi na otázky	5	4	5	5	5	5	5	5
Jak zaměstnanec působil	5	5	5	4	5	5	5	5
Poděkování	4	5	5	5	5	5	5	5
Výzva k dalšímu nákupu	3	5	5	5	5	5	1	3
Přání hezkého zbytku dne	5	5	5	5	5	5	5	5
Rozhovor se zaměstnancem	4	4	5	5	5	5	5	5
Ochota zaměstnance pomoci	5	4	5	4	5	5	5	5
Schopnost prodat produkt	4	4	5	5	4	4	3	4
Celkový pocit z návštěvy	4	5	5	5	5	5	4	5
Celková atmosféra na dané pobočce	5	5	5	5	5	5	5	4
Celkový počet bodů	108	116	125	124	126	125	111	119
<b>Celkový počet bodů na pobočku</b>	<b>224</b>		<b>249</b>		<b>251</b>		<b>230</b>	

# Seznam grafů

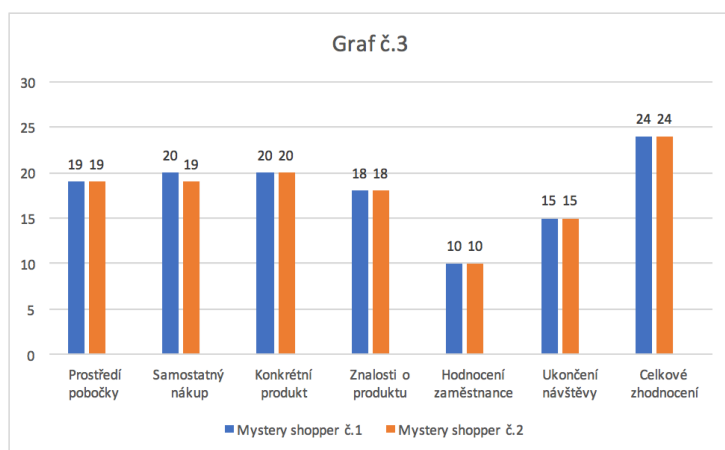
Graf č.1 – Vyhodnocení pobočky Baťa v Praze



Graf č.2 – Vyhodnocení pobočky Baťa ve Zlíně

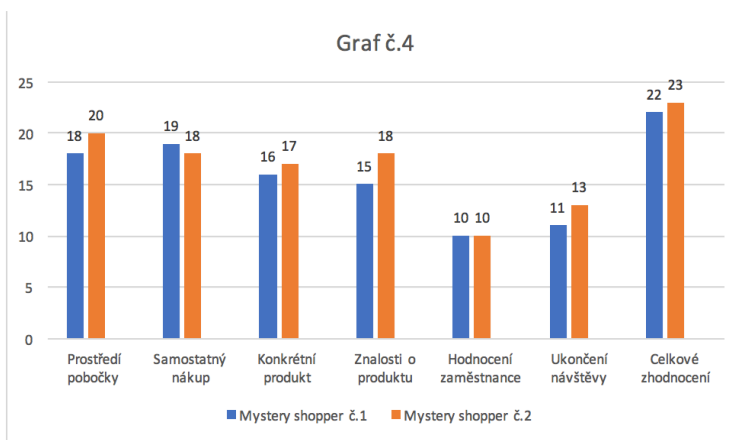


Graf č.3 – Vyhodnocení pobočky Baťa na Kladně

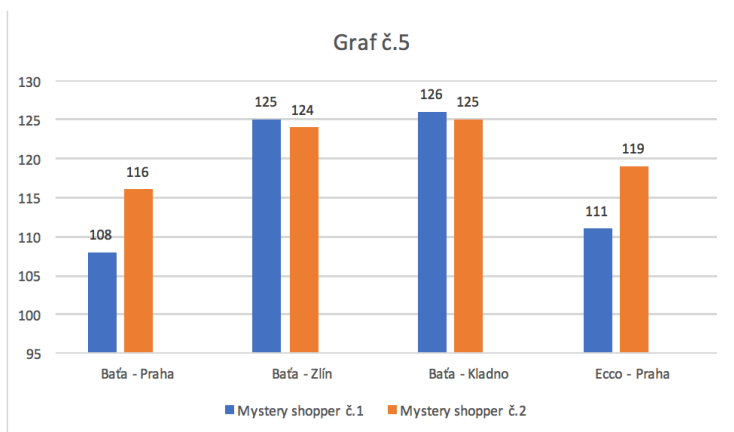




Graf č.4 – Vyhodnocení pobočky Ecco v Praze



Graf č.5 – Vyhodnocení všech poboček



# Přílohy

## Příloha 1 - Ukázka skrytého listu

### Skrytý list – scénář pro Mystery Shopping

- Hodnocení (1-nejhorší, 5-nejlepší) – počet bodů
- Na každé prodejně budou provádět MS vždy 2 lidé se stejným skrytým listem
- Průzkum bude probíhat ve třech prodejnách firmy Baťa v ČR a v jedné pobočce firmy Ecco

#### Prodejna:

- Den návštěvy:
- Čas návštěvy:
- Celková délka návštěvy:
- Počet zákazníků, kteří v prodejně v dané době byli: 1 2 3 4 5 6 a více
- Počet prodavačů a asistentů: 1 2 3 4 5 6 a více
  
- Počet pokladen: 1 2 3 4 5 6 a více
- Otevírací doba:

#### Hodnocení v rámci prostředí pobočky

- Čistota (podlaha, prach apod.) 1 2 3 4 5
- Dress code zaměstnanců (upravenost oblečení) 1 2 3 4 5
- Uspořádání výloh a jejich design 1 2 3 4 5
- Dostupnost zboží (zboží na skladě) 1 2 3 4 5

#### Samotný nákup

- Přivítání zákazníka 1 2 3 4 5
- Pozdrav 1 2 3 4 5
- Jmenovka zaměstnance 1 2 3 4 5
- Celková doba než se mi zaměstnanec všiml 1 2 3 4 5

#### Konkrétní produkt

- Reakce na daný produkt 1 2 3 4 5
- Reakce na doplňující otázky 1 2 3 4 5
- Aktivita zaměstnance při rozhovoru 1 2 3 4 5
- Nabídka na jiný produkt 1 2 3 4 5

#### Znalosti o produktu

- Materiál obuvi 1 2 3 4 5
- Ošetřující (ochranné) přípravky 1 2 3 4 5
- Účelnost obuvi 1 2 3 4 5
- Nabídka nějakého doplňujícího produktu 1 2 3 4 5

#### Hodnocení zaměstnance

- Odpovědi na dotazy: 1 2 3 4 5
- Jak zaměstnanec působil: 1 2 3 4 5

Ukončení návštěvy					
▪ Poděkování	1	2	3	4	5
▪ Výzva k dalšímu nákupu	1	2	3	4	5
▪ Přání hezkého zbytku dne	1	2	3	4	5
Celkové zhodnocení					
▪ Rozhovor a komunikace se zaměstnancem	1	2	3	4	5
▪ Ochota zaměstnance pomoci a poskytnout informace	1	2	3	4	5
▪ Schopnost prodat daný produkt	1	2	3	4	5
▪ Celkový pocit z návštěvy	1	2	3	4	5
▪ Celková atmosféra na dané pobočce	1	2	3	4	5

Celkový počet bodů:

Příloha 2 – Vybrané produkty Baťa, které byly použity při výzkumu

1. Produkt, cena: 1599 Kč



2. Produkt, cena: 1599 Kč



3. Produkt, cena: 1799 Kč



