Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra obchodu a financí

Diplomová práce

Zhodnocení kvality služeb pomocí metody Mystery shopping

Michaela KAŠÁKOVÁ

© 2019 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Michaela Kašáková

Podnikání a administrativa

Název práce

Zhodnocení kvality služeb pomocí metody Mystery shopping

Název anglicky

Quality Rating of Services Using the Mystery Shopping Method

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce bude navrhnout doporučení pro zlepšení kvality poskytovaných služeb vybraných podniků pomocí metody Mystery shopping.
Dílčím cílem bude vytvořit kritéria pro hodnocení kvality služeb a určit jejich důležitost pro zákazníky.

Metodika

Práce bude rozdělena na teoretickou a vlastní část. V teoretické části, vypracované na základě studia relevantních informačních zdrojů, budou vymezeny základní pojmy z oblasti marketingu a služeb.

V praktické části budou vytvořena kritéria pro hodnocení pomocí metody Mystery shopping. Pomocí dotazníkového šetření bude zjišťována důležitost jednotlivých kritérií pro zákazníky.

Dále bude použita kvalitativní metoda Mystery shopping. Na základě této metody budou za pomoci komparace, analýzy a syntézy vyhodnoceny výsledky a zpracována doporučení.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

mystery shopping, marketing, zákazník, kvalita služeb, kritéria, marketingový výzkum

---

Doporučené zdroje informací

FREY, P. *Marketingová komunikace : to nejlepší z nových trendů.* Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-160-7.

JAKUBÍKOVÁ, D. *Strategický marketing.* Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2690-8.

KOTLER, P. *Moderní marketing : 4. evropské vydání.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum : nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti.* Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-.

MYNÁŘOVÁ, L. – SVOBODOVÁ, H. – KOZEL, R. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu.* Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3527-6.

PAMINCA. The essential guide to mystery shopping. Cupertino, CA: Happy About, c2009. ISBN 16-000-5131-6.

TOMEK, G. – VÁVROVÁ, V. *Marketing od myšlenky k realizaci.* Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-45-0.

VAŠTÍKOVÁ, M. – JANEČKOVÁ, L. *Marketing služeb.* Praha: Grada, 2001. ISBN 80-7169-995-0.

WILLIAMS, A. a MULLIN, R. The handbook of field marketing: a complete guide to understanding and outsourcing face-to-face direct marketing. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-074-9450-250.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Daniela Šálková, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra obchodu a financí

Elektronicky schváleno dne 13. 11. 2018

prof. Ing. Luboš Smutka, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 21. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 24. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Zhodnocení kvality služeb pomocí metody Mystery shopping" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 25. března 2019 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Daniele Šálkové, Ph.D. za odborné rady a připomínky, které mi byly poskytnuty během vypracování diplomové práce. Dále panu Aleši Pavlíkovi za poskytnuté informace týkající se restaurací Bernard Pub a své rodině za podporu, kterou mi po celou dobu práce poskytovala.

Zhodnocení kvality služeb pomocí metody Mystery shopping

Abstrakt

Tato diplomová práce je zaměřena na zhodnocení kvality služeb za pomoci mystery shoppingu.

V teoretické části jsou vymezeny základní pojmy z oblasti služeb a marketingového mixu služeb. Dále je charakterizován mystery shopping, jeho druhy, utajený zákazník, hostinská činnost a franšízing.

Vlastní práce se skládá ze dvou částí. První část je založena na dotazníkovém šetření, ve kterém bylo zjišťováno, jaká kritéria jsou pro zákazníky při návštěvě restaurace důležitá. Na základě výsledků šetření byly jednotlivým kritériím přiděleny váhy dle jejich důležitosti pro zákazníky. V druhé části vlastní práce byl realizován mystery shopping a jeho výsledky vyhodnoceny. Následně byly tyto výsledky srovnány s přidělenými váhami a navrhnuta doporučení pro zlepšení poskytovaných služeb.

Klíčová slova: důležitost, kritéria, kvalita služeb, marketing, marketingový mix, mystery shopping, restaurace, váhy, zákazník

Quality Rating of Services Using the Mystery Shopping Method

Abstract

This thesis is focused on the evaluation of quality of services with mystery shopping.

The theoretical part of the thesis defines basic terms from the area of services and marketing mix of services. Furthermore, mystery shopping is characterized, its types, the secret shopper, catering services, and franchising.

The practical part of the thesis is composed of two parts. The first part is based on the questionnaire investigation of restaurant customers' important criteria. Based on the results of the investigation were assigned weights to the individual criteria according to their importance for the customers. In the second part of the work was carried out mystery shopping itself and its results were evaluated. These results were then compared with the assigned weights and recommendations for the improvement of the services provided were proposed.

Keywords: importance, criteria, quality of services, marketing, marketing mix, mystery shopping, restaurants, scales, customer

Obsah

1 Úvod 11

2 Cíl práce a metodika 12

2.1 Cíl práce 12

2.2 Metodika 12

3 Teoretická východiska 15

3.1 Služby 15

3.1.1 Kvalita služeb 17

3.1.2 Řízení kvality služeb 18

3.1.3 Rozdělení služeb 19

3.2 Marketing služeb 20

3.3 Marketingový mix služeb 21

3.3.1 Produkt 22

3.3.2 Cena 23

3.3.3 Distribuce 24

3.3.4 Propagace 25

3.3.5 Lidé 26

3.3.6 Prostředí 26

3.3.7 Procesy 27

3.4 Mystery shopping jako nástroj hodnocení kvality služeb 27

3.4.1 Historie mystery shoppingu 28

3.4.2 Mystery shopper 28

3.4.3 Typy mystery shoppingu 29

3.4.4 Realizace mystery shoppingu 31

3.5 Franšízing 32

3.5.1 Franšízingová smlouva a poplatky 33

3.6 Hostinská činnost 33

3.6.1 Vývoj počtu aktivních podniků v kategorii stravování a pohostinství 35

4 Vlastní práce 36

4.1 Charakteristika zvoleného řetězce restaurací 36

4.2 Formulace kritérií pro mystery shopping 38

4.3 Zjištění z provedeného šetření 43

4.3.1 Přidělení vah jednotlivým hodnotícím kritériím a vyhodnocení výsledků 45

4.3.2 Shrnutí zjištění z provedeného šetření 48

4.4 Realizace mystery shoppingu 49

4.4.1 Výsledky mystery shoppingu pro jednotlivá kritéria 49

4.4.2 Výsledky mystery shoppingu pro skupiny kritérií 55

4.4.3 Shrnutí výsledků mystery shoppingu 56
4.5 Srovnání důležitosti stanovených kritérií s výsledky mystery shoppingu 58
4.5.1 Srovnání vah se skupinami kritérií 60

5 Zhodnocení výsledků a doporučení 61
5.1 Zhodnocení a doporučení pro jednotlivé restaurace 61
5.2 Celkové zhodnocení a doporučení 64

6 Závěr 66

7 Seznam použitých zdrojů 67

8 Přílohy 71

Seznam obrázků

Obr. 1 Vlastnosti služeb 15
Obr. 2 Marketing ve službách 20
Obr. 3 Logo Bernard Pub 36
Obr. 4 Interiér restaurací Bernard Pub 37
Obr. 5 Ukázka dotazníkového šetření 43

Seznam tabulek

Tabulka 1 Výsledky dotazníkového šetření první skupiny kritérií 43
Tabulka 2 Výsledky dotazníkového šetření druhé skupiny kritérií 44
Tabulka 3 Výsledky dotazníkového šetření třetí skupiny kritérií 44
Tabulka 4 Výsledky dotazníkového šetření čtvrté skupiny kritérií 45
Tabulka 5 Váhy první skupiny kritérií 45
Tabulka 6 Váhy druhé skupiny kritérií 46
Tabulka 7 Váhy třetí skupiny kritérií 47
Tabulka 8 Váhy čtvrté skupiny kritérií 47
Tabulka 9 Výsledky jednotlivých kritérií - Komunikace a vzhled obsluhy 49
Tabulka 10 Výsledky jednotlivých kritérií - Vzhled restaurace 51
Tabulka 11 Výsledky jednotlivých kritérií - Práce obsluhy 52
Tabulka 12 Výsledky jednotlivých kritérií - Nabídka 53
Tabulka 13 Výsledky jednotlivých skupin kritérií 55

Tabulka 14 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Komunikace a vzhled obsluhy 58
Tabulka 15 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Vzhled restaurace 59
Tabulka 16 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Práce obsluhy 59
Tabulka 17 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Nabídka 60
Tabulka 18 Srovnání vah se skupinami kritérií 60

Seznam příloh

Příloha A - Hodnotící formulář pro MS 71
Příloha B – Formulář dotazníkového šetření 72

1 Úvod

Na trhu se kromě statků nabízejí také ne méně významné služby. Služby jsou poskytovány již po staletí a lidé se s nimi setkávají v průběhu celého života, např. v kavárně, v restauraci, u kadeřníka, v obchodě apod. Zkušenosti s poskytovanými službami mohou být pozitivní nebo naopak negativní. Zákazníci služby porovnávají a hodnotí, pak už jen záleží na nich, zda se o danou zkušenost podělí se svým okolím či nikoliv. Při negativní zkušenosti s poskytovanou službou může nespokojený zákazník na danou skutečnost upozornit vedení daného subjektu, dát podniku druhou šanci nebo již daný subjekt nenavštívit, tedy vyhledat konkurenci. Oproti tomu, pokud je zákazník se službou spokojen, je pravděpodobné, že ji využije znovu nebo ji doporučí svým známým a rodině.

Získání jednoho zákazníka trvá subjektu dlouhý čas, ale ztratit ho může během jedné vteřiny. Z tohoto důvodu je důležité, aby každý podnik kontroloval kvalitu poskytovaných služeb. Na trhu existuje nepřeberné množství subjektů, které nabízejí služby a zákazníci si tak mezi nimi mohou vybírat. I služby se časem vyvíjejí a vedle klasických podnikatelských subjektů, které je poskytují, vznikají i podniky, které nejsou až tak obvyklé. Například zasílání květin či ponožek jako měsíční předplatné, půjčování a vyzkoušení společenských šatů, či zakoupení a vyzkoušení dioptrických brýlí z domova. V boji proti konkurenci využívají podnikatelé různé nástroje, jako je poskytnutí nadstandardního servisu či poradenství. Sami zákazníci dnes požadují „něco navíc“ a zároveň se jejich potřeby a přání s vývojem technologií neustále mění. Proto je potřeba, aby se nabídka služeb (i statků) neustále přizpůsobovala poptávce.

Konkurence mezi restauracemi je na trhu obrovská, proto je důležité, aby se každý subjekt zaměřil na poskytování kvalitních služeb. To mimo jiné znamená, aby nabízel pokrmy z kvalitních surovin, dodržoval hygienické zásady a čistotu svých provozoven a v neposlední řadě také zaměstnával proškolený a slušný personál. Pro zjištění zda jsou služby poskytovány v deklarované kvalitě, může být využit např. mystery shopping. Jedná se o metodu pozorování, kdy utajený zákazník kontroluje kvalitu služeb podle předem stanoveného scénáře.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce bylo navrhnout doporučení pro zlepšení kvality poskytovaných služeb v restauracích Bernard Pub za použití metody mystery shopping. Dílčím cílem bylo sestavit kritéria pro hodnocení kvality poskytovaných služeb. Dále pomocí dotazníkového šetření a následně přidělených vah určit jejich důležitost pro zákazníky.

2.2 Metodika

Diplomová práce byla rozdělena na teoretickou a vlastní část. **Teoretická část** byla vypracována na základě studia a zpracování informací z relevantních zdrojů, které se zabývají problematikou služeb, marketingového mixu služeb a mystery shoppingu. Teoretická část sloužila jako základ pro vypracování vlastní části práce.

Vlastní část práce byla rozdělena na několik částí. V první části byl popsán koncept restaurací Bernard Pub. Dále byla vybrána hodnotící kritéria na základě poskytnutých informací od zaměstnance firmy zabývající se mystery shoppingem. Při předložení vybraných kritérií franšízorovi konceptu Bernard Pub byla všechna kritéria, která byla vybrána pro dotazníkové šetření, odsouhlasena. Kritéria byla charakterizována na základě rozhovoru s franšízorem a poskytnutých manuálů pro práci v restauracích Bernard Pub. Celkem bylo stanoveno 25 kritérií, která byla rozdělena do 4 kategorií.

Následujícím krokem, po vymezení kritérií, bylo stanovení jejich vah dle důležitosti pro zákazníky. Pro stanovení těchto vah bylo využito dotazníkové šetření zaměřené na důležitost kritérií při návštěvě restaurace. Nejprve byl sestaven dotazník, který obsahoval 25 otázek.

Úkolem respondenta bylo určit u každé otázky body na škále, podle toho, jaký má pro něj význam. Respondenti volili na škále od 1 do 5, kdy:

- 1 = nejméně důležité,
- 5 = nejvíce důležité.

Před samotnou distribucí dotazníku byla provedena tzv. pilotáž. Dotazník byl předložen třem lidem a na základě jejich připomínek, byly opraveny drobné nedostatky ve formulaci otázek. Následně byl dotazník ve dnech 12. až 16. října distribuován. Dotazníkové šetření bylo

určeno pro osoby, které chodí do restaurací alespoň dvakrát za rok. Zúčastnilo se ho celkem 226 respondentů. Dotazník byl distribuován především online prostřednictvím sociálních sítí, kde bylo vyplněno 173 dotazníků. Další distribuce probíhala v tištěné podobě. Tímto způsobem bylo získáno 53 vyplněných dotazníků. Při zpracovávání byly 2 dotazníky vyřazeny z důvodu špatného či neúplného vyplnění. Bylo tedy celkem získáno 224 úplných dotazníků.

Na základě výsledků dotazníkového šetření byly pro jednotlivá kritéria vypočteny váhy důležitosti. Váhy byly vypočteny takto:

$$\frac{\sum \text{bodů daného kritéria}}{\sum \text{bodů všech kritérií}}$$

Dále byla v tabulkách zapsána průměrná hodnocení, což představuje součet bodů daného kritéria, jež je vydělen počtem respondentů. Podmínkou bylo, že součet jednotlivých vah musí být roven jedné a v procentuálním vyjádření roven 100 %.

V další části byl sestaven hodnotící formulář a realizován mystery shopping. Pro sestavení hodnotícího formuláře bylo použito 25 kritérií. Kritéria, jak již bylo zmíněno, byla rozdělena do 4 kategorií. Tato kritéria byla předmětem hodnocení a jejich výsledek byl zaznamenán do hodnotícího formuláře. Ke každému kritériu bylo možné uvést do kolonky „poznámka“ komentář zdůvodňující dané hodnocení. Celý formulář je přiložen v příloze A.

Na každém formuláři bylo uvedeno:

- datum a čas návštěvy,
- název pobočky,
- zvolená kritéria,
- hodnocení každého kritéria,
- případné poznámky.

Hodnocení mystery shopera probíhalo na škále od 1 do 5, kdy:

- 1 = nesplněno,
- 5 = splněno bez výhrad.

Do mystery shoppingu byly zahrnuty všechny pražské pobočky Bernard Pubů, tedy celkem 6 poboček. Mystery shopping probíhal v lednu a únoru 2019. Každá restaurace byla navštívena ve všední den (pondělí – čtvrtek) v době večeří, tedy kolem 18:00 hod.

Scénář návštěvy:

- Při příchodu zhodnotit čistotu okolí a viditelnost údajů
- Po příchodu počkat na uvítání
- Zhodnotit vzhled interiéru a čistotu (včetně stavu toalet)
- Zhodnotit vzhled a vystupování obsluhy
- Poprosit obsluhu o doporučení (piva)
- Objednat nápoj se zvláštním požadavkem
- Sledovat rychlost a správnost servisu
- Zhodnotit vzhled a chuť pokrmů i nápojů a čistotu nádobí
- Počkat zda obsluha nabídne kávu či dezert
- Nechat si donést účet a zkontrolovat správnost
- Rozloučit se
- Ihned po návštěvě vyplnit hodnotící arch

Výsledky mystery shoppingu byly sepsány do tabulek, případně grafů a hodnocení okomentováno. Následně byly k výsledkům přiřazeny váhy získané z výsledků dotazníkového šetření. V poslední části byly na základě výsledků mystery shoppingu a dotazníkového šetření sepsány výsledky a doporučení pro celý řetězec Bernard Pub a jednotlivé restaurace.

3 Teoretická východiska

V této části byly vymezeny základní pojmy z oblasti marketingu, marketingového mixu, služeb, pohostinství a mystery shoppingu, které byly podstatné pro zpracování vlastní části diplomové práce.

3.1 Služby

Služba je jakákoliv činnost či aktivita, která může být nabídnuta jednou stranou druhé. Je nehmotná a není možné ji vlastnit, ale může být spojena s hmotným produktem. Hlavním rozdílem mezi zbožím a službou je, že zboží se vyrábí a služby se provádějí.

Mezi vlastnosti služeb patří nehmotnost, neoddělitelnost, pomíjivost, proměnlivost a také absence vlastnictví, viz obr. 1 (Vaštíková, 2014).

Obr. 1 Vlastnosti služeb

Zdroj: vlastní zpracování

Nehmotnost

Tato vlastnost služby nejvíce vystihuje a odvíjejí se od ní další. Základní služba nemá fyzickou podobu a nelze si ji ve většině případů vyzkoušet a prohlédnout předem. Některé prvky, které slibuje prodejce, jako spolehlivost a jistotu očekávaného výsledku, lze ověřit až nákupem. Proto je pro zákazníky složitější vybrat si mezi konkurujícími podniky ten správný (Vaštíková, 2014).

Neoddělitelnost

Tato vlastnost vyjadřuje spojitost služeb s jejich poskytovateli, kterými mohou být lidé či stroje. Dalším rysem neoddělitelnosti je, že při poskytování služby mohou být přítomni i jiní zákazníci. Typickým příkladem je hudební koncert nebo návštěva divadla či kina. Zákazník si zakoupí lístek, službu tak využívá, ale jsou přítomni i jiní zákazníci, kteří si službu zakoupili. Zároveň přítomnost jiných zákazníků ovlivňuje kvalitu dané služby. Pořadatelé mají za úkol zajistit bezpečnost a organizaci akce (Kotler, 2007).

Službu nelze vlastnit

Při nákupu statku přechází vlastnické právo na zákazníka. U služby je to ale jiné. Zákazník nezískává nákupem služeb vlastnictví (není tomu tak vždy), kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Distribuční kanály u služeb jsou většinou přímé. Nelze tedy využívat zprostředkovatele, protože na něj nelze převést vlastnické právo jako u statků (Vaštíková, 2014).

Pomíjivost

Pomíjivost lze také nazvat jako neskladovatelnost. Tzn., že službu nelze skladovat, znovu nabízet k prodeji nebo vracet. Neznamená to ale, že službu nelze reklamovat. Reklamovaná služba může být kompenzována vrácením peněz, poskytnutím slevy nebo náhradou služby (Janečková, 2000). Pouze některé druhy služeb jdou nahradit poskytnutím jiné, lepší služby. Pokud je spor u soudu prohrán vinou advokáta, nelze tuto službu nahradit. Ovšem pokud je služba ve formě lekce angličtiny poskytnuta špatným lektorem, může být za tuto lekci poskytnuta náhrada ve formě jiné hodiny s více kvalifikovaným lektorem (Vaštíková, 2014).

U služeb (na rozdíl u zboží) vznikají úspory vlivem nižších nákladů na skladování, balení a dopravu. Další výhodou je rychlé přizpůsobení služeb nové poptávce – nedochází k jejich zastarávání (Kaňovská, 2009).

Proměnlivost

Většina služeb není poskytována sériově. Bývá proto velmi komplikovaná jejich standardizace. Zážitek z poskytnuté služby může být pokažen jak ostatními zákazníky (při návštěvě divadla ruší někteří diváci), tak i poskytovatelem služeb (nekvalitně odvedená práce). Služba může být také ovlivněna časem, v jakém je poskytována, či použitými technologiemi. Zákazník nemůže získat své časové a peněžní investice zpět (Kozel, 2006). Vždy záleží také na tom, kdo, kdy a kde službu poskytuje (Kotler, 2007).

3.1.1 Kvalita služeb

Hlavním znakem, jak se může podnikatelský subjekt odlišit od konkurence, je poskytnutí vyšší kvality služeb. Ta může jim zajistit konkurenční výhodu a také vyšší tržby (Kotler, 2007).

Kvalita služeb představuje schopnost uspokojit požadavky zákazníka. Je spjata s hodnotou, kterou přináší zákazníkovi. Kvalita může být zákazníkům komunikována prostředky marketingové komunikace, distribučními cestami nebo cenou (Jakubíková, 2008).

Hlavními **kritérii** vysoké kvality služeb jsou:

- spolehlivost,
- vnímání potřeb zákazníka,
- zdvořilost personálu,
- důvěryhodnost,
- přístupnost,
- komunikativnost personálu,
- správné pochopení přání a potřeb zákazníka,
- hmatatelnost (vybavení provozovny) (Foret, 2010).

Kvalitu lze rozdělit na dvě složky – technickou a funkční.

- **Technická kvalita** - Vztahuje se na takové části služby, které lze do určité míry změřit. V zásadě se jedná o výsledek dané služby. Může se jednat např. o čistotu oděvu z čistírny, automobilu z myčky či stavu opraveného vozu z autodílny. Jde o objektivní posouzení kvality a je proto nutné při měření výsledku dané služby využít odborníka.
- **Funkční kvalita** – Oproti technické kvalitě se jedná se o subjektivní posouzení služby. Kvalita může být ovlivněna např. prostředím či chováním zaměstnanců, kteří službu poskytují. Dalším příkladem, jak může být kvalita ovlivněna, je délka čekací doby (Vaštíková, 2008).

3.1.2 Řízení kvality služeb

Řízení kvality neboli management kvality je snaha o její soustavné zlepšování. Výsledkem je zefektivnění procesů a v důsledku toho snížení nákladů a zvýšení produktivity. Správné řízení kvality je rozhodující pro růst a stabilitu podnikatelských subjektů. Nejedná se pouze o technickou stránku, ale zahrnuje téměř veškeré firemní procesy (Řízení kvality (Quality Management), 2018).

Jedním z hlavních způsobů, jak se může každý podnikatelský subjekt odlišit, je poskytnout vyšší kvalitu služeb než nabízí konkurence. Například v severských zemích má řízení kvality služeb celonárodní význam a do tohoto problému se ve velké míře zapojuje i vláda. Nejlepší společnosti si jsou vědomy, že kvalita má pro zákazníka obrovský význam. Pokud jim poskytnou službu, která předčila jejich očekávání, mají tendenci se vracet. Právě udržení zákazníka je nejlepším ukazatelem kvality služeb. Pro poskytovatele služeb je nejdůležitější nejprve zjistit, jaké mají zákazníci požadavky na kvalitu. Vzhledem k vlastnostem služeb je ale obtížné kvantifikovat standardy, pomocí kterých lze proces a výsledek u poskytovaných služeb měřit. Přesto je možné jejich kvalitu změřit. Základem je určit**, jak zákazníci kvalitu vnímají,** a následně srovnat to co očekávali s tím, co skutečně dostali. Pokud se liší, jedná se o tzv. kvalitativní nesrovnalost.(Kotler, 2007).

Kvalitativních nesrovnalostí může být celá řada:

1. Vedení společnosti špatně chápe, co zákazníci požadují.
2. Vedení chápe, co zákazník žádá, ale nestanoví určité výkonnostní úrovně.
3. Problém je buď na straně personálu (špatné proškolení, chování atd.), nebo jsou nastaveny protichůdné standardy (rychlá obsluha x věnování dostatek času zákazníkům).
4. Nesoulad mezi marketingovou komunikací a poskytovanou službou.
5. Rozdílnost mezi vnímanou a očekávanou službou (ochotná prodavačka v obchodě x zákazník si chce vybrat zboží sám) (Kotler, 2013).

Cílem manažera kvality je tedy uvědomit si, že nejdůležitější je zákazníkem vnímaná kvalita = **kvalitu určuje zákazník** (Kotler, 2007).

Za řízení kvality napříč celou organizací je odpovědný manažer kvality. Jeho úkolem je zajištění takové kvality, která odpovídá vnějším požadavkům (požadavkům zákazníků) a také splnění interních požadavků podniku (Manažer kvality (Quality Manager), 2015).

3.1.3 Rozdělení služeb

Existuje celá řada kategorizací služeb. Níže jsou uvedena vybraná členění.

Odvětvové třídění služeb

- *Terciární služby* - Mezi terciární služby lze zařadit služby, které jsou charakteristické tím, že byly dříve vykonávány doma. Patří sem: stravovací služby, ubytovací služby, kadeřnictví, holičství, prádelny, opravny domácích přístrojů apod.
- *Kvartérní služby* - Další kategorií jsou kvartérní služby zjednodušující rozdělení práce. Do těchto služeb lze zařadit dopravu, obchod, finanční a komunikační služby a také správu.
- *Kvintérní služby* - Tyto služby jsou typické tím, že zdokonalují či mění jejich příjemce. Mezi typické příklady patří zdravotnictví, vzdělávání a rekreace (Vaštíková, 2008).

Dělení dle vlastností služeb - Tržní x netržní

- *Tržní službou* - Do této skupiny patří služby, které jsou směnitelné na trhu. Tyto služby jsou poskytovány soukromým sektorem. Patří sem například kadeřnictví, ubytování, opravy spotřebičů aj.
- *Netržní služby* – Tyto služby jsou charakteristické tím, že jsou z určitých důvodů rozdělovány pomocí tržních mechanismů. Patří sem veřejné služby, jež poskytuje vláda, místní správa a neziskové organizace. Netržní služby nejsou zpoplatněny. Existují ale výjimky, kdy se za služby platí ceny, které jsou v určité výši dotovány státem (Vaštíková, 2008). Pro veřejné služby je charakteristická nevylučitelnost určitých osob či skupin z jejich užívání a jejich spotřeba je nedělitelná (Slavík, 2014).

3.2 Marketing služeb

Marketing obecně je možné definovat jako soubor nástrojů, které zjišťují potřeby a přání zákazníků. Na základě těchto zjištění jsou poté tyto potřeby uspokojovány (Foret, 2003). Na službu se v marketingu pohlíží jako na činnost nebo schopnost, kterou na trhu nabízí (prodává) jedna strana druhé. Je nutné rozlišovat charakter služeb od nabízených statků a tomu také přizpůsobit marketingové rozhodování (Marketing služeb, 2011).

Firmy, které v současné době poskytují služby, využívají více marketingu než dříve. Malé podniky považovaly marketing za nedůležitý nebo nákladný. Některé podnikatelské subjekty byly tak potřebné, že marketing vůbec nepotřebovaly. S růstem subjektů na trhu si ale podnikatelé začali uvědomovat, že marketing je potřebný, ale produktová koncepce nedostatečná. Proto bylo potřeba přizpůsobit marketingové principy tak, aby odpovídaly prostředí služeb (Kotler, 2007).

Pro správné fungování marketingu služeb je nutné využívat také interní a interaktivní marketing, viz obr. 2 (Kotler, 2007).

Obr. 2 Marketing ve službách

Zdroj: (Kotler, 2007)

Interní marketing je prováděn zaměstnanci a subjektem, jež poskytuje určitou službu. Právě zaměstnanci mohou být pro daný podnik nejdůležitějším marketingovým nástrojem. Tento druh marketingu zahrnuje školení a motivování veškerého personálu, jež je v kontaktu se zákazníky. Cílem je vytvořit soulad mezi vnitřními procesy podniku tak, aby byla

zajištěna spokojenost zákazníků. Kdykoliv zaměstnanec komunikuje se zákazníkem, ovlivňuje jeho celkovou spokojenost s nákupem služby. Proto je pro firmu nutné mít personál na vysoké úrovni (Internal Marketing, 2012). **Interaktivní marketing** probíhá mezi zaměstnanci a zákazníky. Jedná se o obchodní situaci, ve které zákazníci specifikují své požadavky a prodávající se je snaží (na základě svých schopností a dovedností) uspokojit ve velmi krátké době (okamžitě) (Interactive marketing, 2018).

3.3 Marketingový mix služeb

Marketingový mix lze obecně chápat jako souhrn nástrojů uvnitř podnikatelského subjektu, které ovlivňují chování spotřebitele. Tyto nástroje musí být mezi sebou svázány tak, aby se co nejvíce přizpůsobily vnějšímu prostředí – trhu. (Zamazalová, 2009) Marketingový mix musí vycházet z určitých marketingových rozhodnutí. Tato rozhodnutí musí podporovat pozici značky na trhu a také odpovídat cílové skupině zákazníků. V opačném případě zvolená marketingová strategie nefunguje. (Karlíček, 2013)

Tyto nástroje jsou nazvány jako 4P a patří sem:

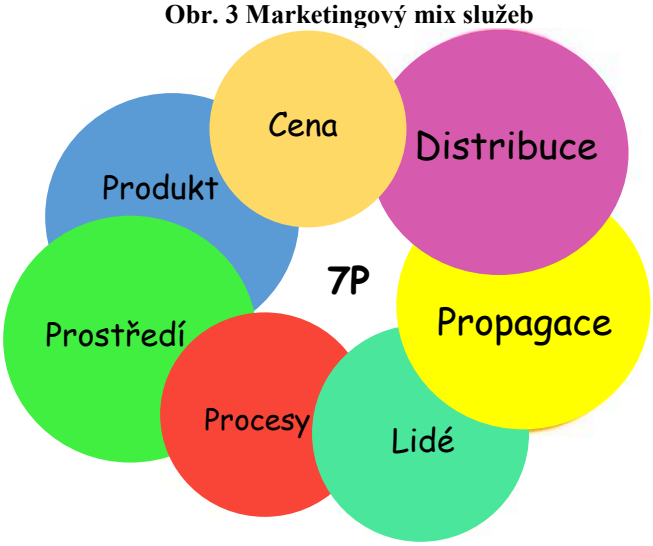
- Product (produkt),
- Price (cena),
- Place (distribuce, místo),
- Promotion (marketingová komunikace, propagace) (Kotler, 2007).

Vzhledem k tomu, že služby mají již výše zmíněné vlastnosti (kapitola 3.1), jsou 4P nedostatečná. Každý podnikatelský subjekt může nabízené služby odlišit od konkurence třemi způsoby. Proto byl model 4P rozšířen pro potřeby služeb o další 3P:

- People (personál, lidé),
- Process (procesy),
- Physical evidence (prostředí, fyzické důkazy) (Zamazalová, 2009).

Vznikl tedy **marketingový mix služeb – 7P**, viz obr. 3 (Kotler, 2007).

Obr. 3 Marketingový mix služeb



Zdroj: vlastní zpracování

3.3.1 Produkt

Produkt je nejdůležitější nástroj marketingového mixu. Lze ho chápat jako něco, co je nabízeno na trhu a slouží k uspokojování potřeb zákazníků. Mohou sem být zařazeny materiální věci, služby, myšlenky, místa či osoby a organizace (Srpová, 2010) .

V marketingu jsou rozlišovány 3 úrovně produktu. Paří sem jádro, vlastní produkt a rozšířený produkt. Hlavní užitek přináší zákazníkovi **jádro produktu**, které řeší jejich problémy a je důvodem, proč si zákazník produkt koupí (Foret, 2010). Ve druhé úrovni se nachází **vlastní** (reálný) **produkt**. Zahrnuju několik základních vlastností: kvalitu, značku, design, balení a funkce. Při spojení těchto vlastností je zajištěn základní přínos produktu. Nad těmito částmi je pomocí poskytovaných doplňkových služeb vybudován **rozšířený produkt**. Mohou sem patřit například instalace produktu, záruka, poprodejní servis, poskytnutí úvěru či dodání zboží (Kotler, 2007).

Každý výrobek či služba má na trhu určitý **životní cyklus**, který zahrnuje zavádění, růst, zralost a pokles (úpadek). **Fáze zavádění** nastává při uvedení výrobku na trh, kdy výrobek vstupuje na trh a tak dochází k pomalému růstu prodeje. Firmy se zaměřují na komunikaci se zákazníky prostřednictvím reklam a propagačních kampaní (Maruani, 1995). Tato fáze se vyznačuje velmi nízkými tržbami, vzhledem k vysokým nákladům na distribuci a propagaci. Ve druhé fázi – **fázi růstu**, dochází k rychlému pronikání výrobku na trh. K původním

kupujícím se vlivem doporučení přidávají další. Ceny zůstávají stejné, ale roste zisk. Firmy i nadále investují do propagace, protože na trh vstupují nové firmy (konkurence). V momentě, kdy růst tržeb začíná zpomalovat, produkt vstupuje do **fáze zralosti.** Tato situace nastává, pokud na trhu existuje velké množství firem. Dochází ke snižování cen a nárůstu objemu reklamy. Také dochází k navyšování rozpočtů na výzkum a vývoj produktů. Následkem toho je snížena úroveň zisku a slabší konkurenti odcházejí z odvětví. V poslední fázi dochází k **úpadku** firem. Jde o situaci, kdy se tržby dostanou na nulu nebo na nízkou úroveň, kde dlouhou dobu zůstávají. Vinu na tom může mít technologický pokrok, změny spotřebitelské poptávky či růst síly konkurence (Kotler, 2007).

3.3.2 Cena

Cena vyjadřuje hodnotu nabízeného zboží (služby), kterou mají zákazníci zaplatit na trhu. Nejčastěji bývá vyjádřena v určité peněžní hodnotě. Cena vyjadřuje určitou protihodnotu, za kterou je prodávající ochoten na trhu směnit statek či službu. Jako jediný nástroj marketingového mixu je pro firmu zdrojem příjmů. Stanovení správné výše ceny je jedním z nejdůležitějších rozhodnutí firmy, ale v mnohých případech dochází k podceňování tohoto kroku. Jedním z problémů je, že subjekt nesleduje změny na trhu a zaměřuje se pouze na náklady (Foret, 2010). Je důležité zohlednit ekonomickou situaci firmy, měnový kurz, úroveň poptávky, konkurenci, situaci na trhu, legislativu atd. (Světlík, 2003).

Rozlišuje se **5 základních způsobů stanovení ceny:**

- **Nákladově orientovaná cena** – Jedná se o nejčastěji využívaný způsob stanovení ceny. Pomocí kalkulací jsou vyčísleny výrobní a distribuční náklady a následně odvozena cena.
- **Poptávkově orientovaná cena** – Určuje se na základě odhadu prodeje při změnách cen, tedy jak velká bude změna objemu prodeje při změně ceny.
- **Konkurenčně orientovaná cena** – Cena může být stanovena za základě cen konkurence. Často je využívána při vstupu na nové trhy.
- **Cena dle cílů firmy** – Je určena v závislosti na tom, čeho chce firma při stanovení marketingových cílů dosáhnout. Pokud chce maximalizovat zisk, budou ceny co nejvyšší. Nižší hladina cen bude stanovena v případě, chce-li maximalizovat podíl na trhu či objem prodeje

- **Cena dle vnímání hodnoty produktu zákazníky** – Dochází zde k využívání marketingového výzkumu. Cena se přizpůsobuje výsledkům výzkumu tak, aby co nejvíce odpovídala hodnotě, kterou si zákazník představuje a je ochoten ji na koupi daného produktu vynaložit (Foret, 2010).

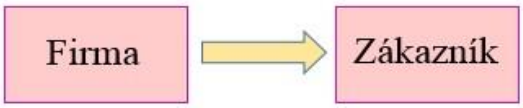
3.3.3 Distribuce

Tato část marketingového mixu bývá označována také jako „místo“ či „place“. Za distribuci lze považovat proces přemístění produktu z výroby na místo prodeje zákazníkům. Místo prodeje je významné i z důvodu, že produkt bývá pojmenován podle místa prodeje, nikoli podle místa výroby (Olomoucké tvarůžky) (Foret, 2010).

Při řešení způsobu distribuce není důležité, kde se budou výrobky prodávat, ale také komu, jakým způsobem a v jaký čas. Statky či služby se dostávají k zákazníkům pomocí tzv. **distribučních kanálů** (Světlík, 2003)**.**

Distribuční kanály jsou rozděleny na **přímé a nepřímé distribuční cesty**. V **přímé** distribuční cestě nejsou zahrnuty žádné mezičlánky. Dochází zde ke kontaktu mezi firmou a zákazníkem, viz obr. 4. Kontakt firmy probíhá prostřednictvím např. prodejců, e-shopů, automatů nebo vlastních maloobchodních prodejen. Výhodou je, že firma má přehled o svých produktech.

Obr. 4 Přímá distribuční cesta



Zdroj: vlastní zpracování

Oproti přímé distribuční cestě využívá firma při **nepřímé** distribuční cestě jeden či několik mezičlánků, viz obr. 5. Tzn., že výrobce dodává spotřebiteli své statky či služby prostřednictvím například maloobchodní sítě, franšízanta, velkoobchodníka, překupníka apod.

Obr. 5 Nepřímá distribuční cesta

Zdroj: vlastní zpracování

Využití mezičlánků má pro firmy několik výhod. Nevznikají náklady na vytvoření vlastní distribuční sítě a budování skladů. Na druhou stranu firma ztrácí kontakt s koncovými spotřebiteli. Při špatné distribuci může dojít také k poškození dobrého jména firmy či snížení objemu prodeje (Karlíček, 2013).

3.3.4 Propagace

Klasická podoba marketingového mixu zahrnuje také propagaci, která bývá označována jako marketingová komunikace, či komunikační mix. Jedná se o řízené ovlivňování a informování cílových skupin. Pomocí propagace jsou zákazníkům, veřejnosti a obchodním partnerům sdělovány informace o nabízených produktech, jejich cenách a místech, kde dochází k prodeji. Do propagace patří reklama, podpora prodeje, PR, osobní prodej a přímý marketing (Foret, 2010).

Reklama je placená forma neosobní propagace produktu, myšlenky či služby. Bývá zprostředkována reklamní agenturou a může mít různou formu. Reklama může být rozdělena na produktovou, kdy je objektem reklamy produkt nebo služba, a institucionální, při které dochází k propagaci značky (Petrtyl, 2017).

Podpora prodeje zahrnuje aktivity, které mají za cíl zvýšit objem prodeje. V současné době je podpora prodeje jedním z nejúčinnějších nástrojů marketingové komunikace. Bývá používána v krátké době, protože její realizace bývá finančně náročná. Patří sem slevy, výhodná balení, soutěže, dárky k nákupu, vzorky zdarma nebo „road show“ (Foret, 2010).

Prostřednictvím **public relations** (PR, vztahy s veřejností) podnikatelský subjekt cíleně a dlouhodobě představuje své záměry, cíle a výsledky veřejnosti. Touto činností se snaží o udržení dobrého jména společnosti. Dále informuje o nových produktech (službách) a zvyšuje a chrání image podniku. Public relations se vyznačuje nízkými náklady. Nejdůležitější charakteristikou PR je důvěryhodnost, protože takové informace předávají nezávislé třetí strany (novináři, odborníci, influenceři atd.) dalším osobám (Karlíček, 2016). Mezi nástroje PR patří pravidelné informování o novinkách, výroční zprávy, články, projevy, aktuální web společnosti, firemní akce, tiskové zprávy, rozhovory apod (Claessens, 2016).

Osobní prodej je čtvrtou složkou marketingové komunikace. Je založen na osobní komunikaci „tváří v tvář“. Důležitá je osobnost prodejce, jeho znalosti, vystupování, profesionalita, působení na zákazníka a také jeho vzhled. Osobní prodej se využívá pro konkrétní specifické druhy zboží, jako je elektronika, kuchyňské nádobí, kosmetika nebo pojištění (Foret, 2010).

Přímý marketing neboli direct marketing zahrnuje přímou komunikaci s určitou skupinou vybraných zákazníků. Jejím cílem je získání okamžité zpětné vazby a vybudování dobrého vztahu se zákazníky. Na základě získaných dat se nabídka upravuje podle potřeb jednotlivých skupin či jednotlivých potenciálních zákazníků (Kotler, 2007). Mezi nástroje přímého marketingu patří marketingová sdělení zasílaná poštou, sdělení komunikovaná přes telefon a sdělení předávána prostřednictvím internetu (Karlíček, 2016).

3.3.5 Lidé

Lidé jsou nejdůležitějším prvkem při poskytování jakékoliv služby. Je důležité, aby se osoba poskytující službu přizpůsobila individuálním požadavkům zákazníka. Může nastat situace, kdy špatně poskytnutá služba může zkazit prohlídku, dovolenou nebo oběd v restauraci (People as part of the marketing mix, 2014).

V souvislosti se službou tento nástroj zahrnuje veškeré zaměstnance, jež přicházejí do kontaktu se zákazníky. Patří sem kromě asistentů prodeje (prodavačů) také zákaznická podpora, reklamační oddělení, kurýři atd. Ti by měli mít dobré komunikační dovednosti, potřebnou motivaci a příjemné vystupování, které by mělo odpovídat podnikové identitě. Jedná se o důležitou část prodeje, kterou zákazník očekává a platí za ni. Lidé vytvářejí také určité (negativní či pozitivní) povědomí o značce (Pavlečka, 2008). Tím, že společnost bude mít kvalitnější personál, se může výrazně odlišit od konkurence. Důležitý je i správný výběr personálu a již výše zmíněny interní marketing (Kotler, 2007).

3.3.6 Prostředí

Aby měl zákazník lepší zážitek z poskytované služby, bývají se službou spojeny hmatatelné prvky - prostředí. Každá firma si může vybudovat takové fyzické prostředí, které bude splňovat určitou úroveň. Například restaurace věnují pozornost vybavení a vzhledu, aby přesvědčily zákazníky o vysoké kvalitě poskytovaných služeb. Obchody pak udržují na svých pobočkách vybavení, které do nich přináší určitou identitu (Kotler, 2007).

Do prostředí nepatří pouze vybavení, ale také osvětlení a hudba, která je pouštěna zákazníkům. Důležité je uspořádání obchodu tak, aby se zákazník rychle zorientoval. Vytvoření požadovaného prostředí bývá nákladné a má vliv na ostatní části marketingového mixu. Fyzické prostředí a lidé jsou dvě nejdůležitější části marketingového mixu v oblasti služeb (Bhasin, 2018).

3.3.7 Procesy

Procesy zahrnují veškeré činnosti, které zákazníkům vytvářejí službu a pomocí kterých jim jsou poskytovány. Proto jsou nezbytnou součástí marketingového mixu služeb. Pro zvýšení kvality služeb je klíčové řízení služeb a jejich správná volba může přinést konkurenční výhodu na trhu. Procesy řídí a zabezpečují jednotliví zaměstnanci, kteří se s nimi musejí ztotožnit (Vaštíková, 2008).

3.4 Mystery shopping jako nástroj hodnocení kvality služeb

Mystery shopping je jednou z moderních metod marketingového výzkumu současné doby, která slouží k prověření pracovníků obchodních organizací a také pracovníků v oblasti služeb. Při aplikaci mystery shoppingu zastává osoba výzkumníka roli potenciálního zákazníka. Utajené nakupování, jak se tato metoda také označuje, je založeno na tom, že mystery shopper, tedy utajený zákazník, předem neodhaluje svou přítomnost či záměr nákupu. Tato metoda slouží jako nástroj pro kontrolu dodržování standardů především v oblasti služeb. Je důležitá pro všechny subjekty, pro které je důležitá jejich image a vnímání firmy zákazníky (Mulačová, 2013).

Mystery shopping se používá i pro prověření konkurenčních služeb. Na základě výsledků této metody se může daný subjekt poučit z chyb nebo naopak se jimi inspirovat. Problémem při jeho použití bývá neznalost firemního know-how a vysoká nákladnost, proto ji používají pouze některé firmy (Hazdra, 2013).

3.4.1 Historie mystery shoppingu

Mystery shopping se jako marketingová metoda začal používat ve 40. letech minulého století. Nejčastěji byla tato metoda využívána v maloobchodě, kde se v té době zvýšil počet krádeží. Zaměstnavatelé považovali za zloděje své zaměstnance, a proto začali do svých poboček (firem) posílat fiktivní zaměstnance. Jejich úkolem bylo zjistit, kteří zaměstnanci firmu okrádají a zda nepoškozují její dobré jméno. Později se vlivem rozvoje průmyslu a vzniku internetu rozšířil mystery shopping do oblasti bankovnictví, financí, cestovního ruchu, hotelnictví a pohostinství (Mulačová, 2013).

Vlivem vývoje se také snížily náklady a vzrostl počet agentur, které se zaměřily na výzkum trhu. Z nástroje pro zamezení krádeží zaměstnanci se tedy stal celosvětový nástroj pro kontrolu služeb v různých odvětvích. Postupem času se vybavení a technika jednotlivých utajených zákazníků velmi rozšířila. V současné době se kromě dotazníků využívají také různé diktafony, kamery, fotoaparáty apod. pro zaznamenání celého fiktivního nákupu (Bradley, 2010).

3.4.2 Mystery shopper

Mystery shopper (v České republice také nazýván jako utajený zákazník či fiktivní zákazník) je výzkumník, který vystupuje jako běžný zákazník. Tato osoba může mít několik úkolů. Může se jednat o nákup výrobků, kladení různých otázek, podání stížnosti, telefonní rozhovor či objednávka. Podstatou je, že se chová podle určité předem domluvené role. Na základě provedeného výzkumu podává o svém šetření zpětnou vazbu například ve formě vyplněného formuláře (Kozel, 2011).

Mystery shopper zkoumá:

- počet zákazníků na prodejně,
- čas než se zákazníka ujme zaměstnanec,
- pozdrav,
- vzhled prodejny,
- komunikativnost prodavače (kladené otázky),
- čistotu prodejny,
- rychlost služby,
- dodržování stanovených norem,

- druhy zboží, které prodavač předvede,
- prodejní argumenty,
- kvalitu provedené služby,
- způsob jakým se prodejce snaží o uzavření prodeje,
- nabízené komponenty,
- zda prodavač pozval zákazníka na příští nákup.

Nakupující ve velkém množství případů dostává od zadavatele pokyny pro uskutečnění určité neobvyklé situace. Cílem tohoto scénáře je otestovat znalosti a dovednosti prodávajících v určité problematice. Není pravidlem, že cílem mystery shoppera je realizace nákupu. Může se jednat o vyřízení reklamace či posouzení kvality a rychlosti služby. Mystery shopper tedy hodnotí to, co zákazník skutečně dostává (Kozel, 2011).

Fiktivní zákazník v podstatě hledá odpovědi na různé otázky: „Jak dlouho trvalo, než Vás prodavači pozdravili? Jakým tónem Vás pozdravili? Byli milí a ochotní při jednání s Vámi? Chovali se tak, aby to ve Vás vzbuzovalo dojem, že Vám zboží či službu chtějí prodat? Byla čistá prodejna? Věděli něco o zboží, které nabízeli?“. Otázek existuje mnohem více a vždy záleží na povaze daném podnikatelského subjektu a na konkrétní roli a úkolu utajeného zákazníka. (Kotler, 2007)

Mezi základní **vlastnosti** mystery shoppera patří:

- trpělivost,
- komunikační dovednosti,
- dobrá paměť,
- schopnost řešení konfliktů,
- plnění termínů,
- flexibilita,
- udržení informací,
- smysl pro detail. (Newhouse, 2004)

3.4.3 Typy mystery shoppingu

Mystery shopping se jako nástroj kontroly využívá na všech místech, kde dochází ke kontaktu se zákazníky. Proto jsou rozlišovány určité typy:

Mystery shopping/visits – Jedná se o hodnocení prodejny a personálu z hlediska obsluhy zákazníků. U tohoto typu mystery shoppingu dochází k nákupu zboží či služeb. Zaměřuje se na plnění určitých standardů, vzhled a chování prodejce, vzhled prodejny, komunikaci, atd.

Mystery emailing – U tohoto typu mystery shoppingu je sledována úroveň emailové komunikace se zákazníky. Bývá sledována rychlost odpovědí a množství a správnost sdělených informací, dále také formální stránka textu emailu. Vždy záleží na konkrétním zadaném úkolu.

Mystery calling – Je obdobou mystery emailingu s tím rozdílem, že komunikace probíhá telefonicky. Hodnotí se například, zda pracovník zavolá zpět, jeho ochota a tón jakým se zákazníkem komunikuje. Může se hodnotit i jeho vyjadřování, představení na začátku hovoru, nabízené služby atd.

Mystery delivery – Fiktivní zákazník prověřuje doručení objednaného zboží. Zda jsou dodržovány termíny dodání, přiložení potřebných dokladů a jejich správnost a stav v jakém je zásilka doručena. Předmětem hodnocení může být i vystupování kurýra, jeho vzhled a dojem, jaký v zákazníkovi vyvolává (Mystery shopping, 2011).

Mezi další typy mystery shoppingu mohou být zařazeny:

MS retenčních aktivit – Prověření aktivit, které vedou k udržení zákazníka, který je rozhodnut přestat využívat danou službu či produkt.

MS s reálnými zákazníky – V roli mystery shoppera vystupuje skutečný zákazník. Tento typ je využíván u služeb, kdy je složité simulovat nákup služby či produktu (např. koupě tarifu či založení bankovního účtu).

Complaint MS – Hodnocení způsobu a rychlosti vyřízení stížností.

B2B MS a Competitive Intelligence – Prověřování služeb v podnikatelském prostředí. Jde například o sledování akčních nabídek konkurence.

Customer Journey MS – Zaměřuje se na zákazníka ve všech fázích cyklu – od koupě výrobků nebo služeb, jejich užívání, servis, reklamace, až po zrušení (O MYSTERY SHOPPINGU, 2016).

3.4.4 Realizace mystery shoppingu

Samotná realizace mystery shoppingu obsahuje několik fází. Aby byly správně vyhodnoceny výsledky výzkumu, je nutné tyto fáze dodržet.

I. fáze – Příprava

V této fázi je nutné nejprve stanovit cíl výzkumu. Následuje intenzivní komunikace mezi zadavatelem a agenturou. Agentura předloží svůj návrh včetně rozpočtu zadavateli. Pokud dojde k jeho schválení, podepíše se smlouva a dochází k přípravě scénáře, harmonogramu, hodnotícího formuláře a případně dalších náležitostí.

II. fáze – Realizace fiktivního nákupu

Při realizaci fiktivního nákupu mystery shopper navštíví prodejnu nebo prostřednictvím emailu či telefonu kontaktuje prodejnu, popř. objedná zboží přes e-shop. Chová se dle dohodnutého scénáře, jež byl schválen v I. fázi. Na konci této fáze, tedy po skončení role, vyplní fiktivní zákazník hodnotící formulář, do kterého zaznamenává veškeré detaily. K hodnotícímu formuláři mystery shopper případně přikládá požadované fotografie, záznamy či jiné přílohy určené dle smlouvy.

III. fáze – Vyhodnocení

Po vyplnění hodnotícího formuláře následuje fáze, ve které je zpracována výsledná zpráva. Zpracovávají ji nejčastěji pracovníci agentury, a pokud je potřeba, konzultují detaily návštěvy s mystery shopperem. Výsledná zpráva obsahuje informace z fiktivního nákupu a její součástí bývají i grafy a tabulky. Může také obsahovat srovnání s konkurencí nebo silné a slabé stránky. V závěru jsou navrhnuty kroky vedoucí k odstranění odhalených problémů a nedostatků.

IV. fáze – Prezentace výsledků

Výsledky mohou být předávány v různé formě, která je většinou stanovena ve smlouvě (osobní prezentace, email, CD, dopis aj.). Výsledná zpráva může být předkládána spolu s doplňujícími informacemi, které byly náhodně zjištěny a nebyly předmětem zadání. Následovat mohou další fáze, kde se například realizují rozhovory s prověřovanými zaměstnanci (MysteryShopping.cz, 2003).

Vzhledem k tomu, že se vlastní část práce bude věnovat mystery shoppingu v restauracích, které jsou franšízami, bude následující kapitoly zaměřeny na franšízing, hostinskou činnost a stravování.

3.5 Franšízing

Franšízing (nebo také franchising) je smluvní vztah mezi výrobcem, případně velkoobchodníkem nebo organizací poskytující služby, a nezávislými podnikateli. Tito nezávislí podnikatelé si koupí vlastnictví a provoz určité jednotky (či více jednotek). Jedná se o určitý způsob spolupráce na základě poskytnuté licence (Kotler, 2007).

- **Franšízor** = poskytovatel licence
- **Franšízant** = příjemce licence

Charakteristické znaky franšízingu:

- dlouhodobá spolupráce na základě poskytnuté licence,
- poskytnutí práva užívat ochrannou známku, obchodní jméno a značku, výrobní a obchodní tajemství, know-how, image, marketingové programy či zkušenosti,
- právní samostatnost franšízanta a jeho povinnost jednat stanoveným způsobem,
- právo franšízora řídit a kontrolovat daný systém,
- podpora franšízora při vedení podniku franšízantem (Řezníčková, 2009).

Tento způsob podnikání přináší pro obě strany řadu výhod i nevýhod.

Výhody a nevýhody z pohledu franšízora:

+ rozšíření do nových regionů
+ příjem a odbyt zboží
+ růst pozice na trhu

- možná regulace pouze v mezích, které jsou stanoveny smlouvou
- riziko poškození dobrého jména společnosti
- možnost zasvěcení budoucího konkurenta do podnikání (v případě, že by se osamostatnil)

Výhody a nevýhody z pohledu franšízanta:

+ usnadnění vstupu na trh
+ získání know-how a marketingové strategie úspěšné firmy
+ podnikání pod úspěšnou značkou
+ optimalizace nákladů a konkurenceschopnost

- investice do franšízy
- podnikání pod kontrolou
- minimální odběr určitého objemu zboží
- zajištění zisku pro obě smluvní strany (podíl je určen smlouvou) (Hauzarová, 2016)

3.5.1 Franšízingová smlouva a poplatky

Na základě franšízingové smlouvy je uzavřena dlouhodobá spolupráce mezi stranami. Smlouvy bývají obvykle uzavírány na 5 až 7 let, ale i na delší období. Ve smlouvě jsou kromě jiného stanoveny také poplatky, které jsou pro franšízora zdrojem příjmů. Tyto poplatky lze rozdělit na vstupní a průběžné.

Vstupní poplatek se platí za poskytnutí vstupních služeb. Zahrnuje také poplatek za umožnění vstupu do zavedeného sytému, poskytnutí know-how a obchodní značky. Výše tohoto poplatku se s každou smlouvou liší. Velké zahraniční společnosti si účtují i statisíce korun. Naopak, jiné společnosti tento poplatek po franšízantech nevyžadují.

Průběžné poplatky jsou stejně jako vstupní, vždy definovány ve smlouvě. Nejčastěji je tato částka složena z pevné částky a podílu z obratu (při odběru zboží je tento poplatek zahrnut v ceně - přirážka). Franšízor příjmy z těchto poplatků využívá (kromě jiného) pro poskytování poradenských služeb (IPodnikatel.cz, 2011).

3.6 Hostinská činnost

Hostinská činnost je upravena zákonem o živnostenském podnikání. Dle tohoto zákona se řadí hostinská činnost mezi řemeslné živnosti. Pro provozování tohoto druhu živnosti musejí být splněny určité podmínky.

Všeobecné podmínky provozování řemeslné živnosti:

- plná svéprávnost (dovršení zletilosti nebo s přivolením soudu se souhlasem zákonného zástupce nezletilého)
- bezúhonnost (prokazuje se výpisem z evidence Rejstříku trestů)

Kromě všeobecných podmínek je povinnost dodržet zvláštní podmínky pro provozování tohoto druhu živnosti. Mezi tyto podmínky patří např. prokázání odborné způsobilosti pomocí dokladu o ukončení SŠ s výučním listem, SŠ s maturitní zkouškou, VOŠ, VŠ nebo uznáním odborné kvalifikace. Hostinská činnost je upravena zákonem č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání a úplný výčet zvláštních podmínek pro provozování tohoto druhu živnosti lze nalézt v § 7 (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, c1998-2018).

Jedná se o činnost, při které dochází k přípravě a prodeji pokrmů a nápojů určených k okamžité spotřebě v místě prodeje. V rámci této živnosti lze poskytovat také ubytování ve všech ubytovacích zařízeních, bytových a rodinných domech a ve stavbách určených k rodinné rekreaci. V případě, že bude zachována povaha živnosti, je možné prodávat pomocí automatů, realizovat doplňkový prodej a prodej přes ulici, půjčovat časopisy, noviny a stolní hry nebo provozovat hry (Obsahové náplně živností řemeslných, 2018).

Podle převažujícího charakteru činnosti lze hostinská zařízení členit do dvou kategorií na restaurace a bary.

Restaurace

Pro tuto kategorii je hlavní činností prodej pokrmů s určitou nabídkou nápojů. Existují zde i některé formy společenské zábavy. Patří sem hlavně:

- restaurace, pohostinství,
- jídelny, bufety, motoresty,
- rychlá občerstvení, bistra,
- kiosky a železniční jídelní vozy (případně i jiné dopravní prostředky).

Bary

Tato kategorie se od restaurací odlišuje tím, že její hlavní náplní je prodej nápojů a poskytování společenské zábavy. V barech je možné prodávat studené pokrmy, cukrářské

výrobky, a pokud jsou tomu přizpůsobeny podmínky, tak i nabízet teplé pokrmy. Mohou sem být zařazeny:

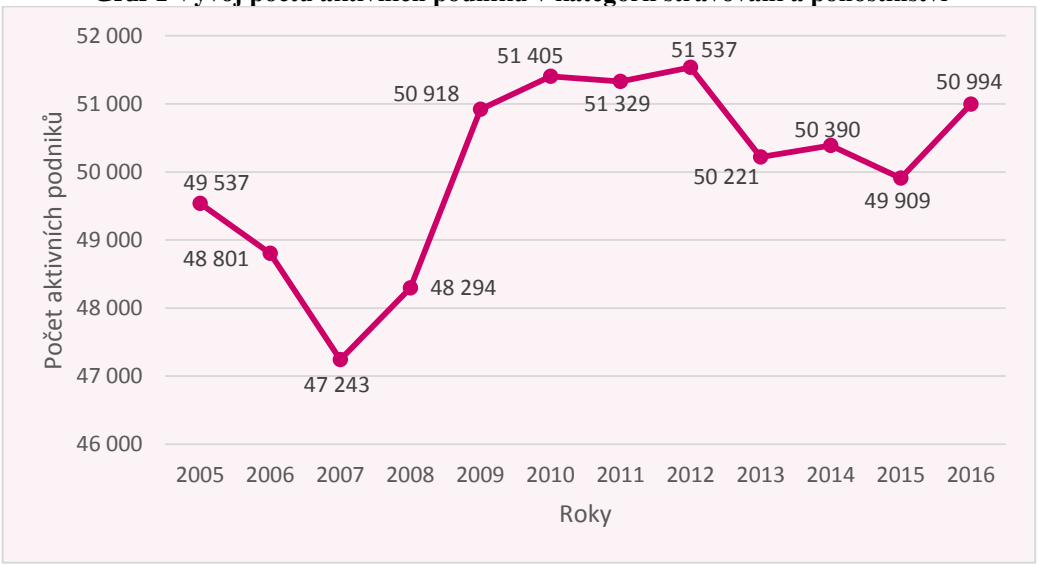
- denní a noční bary,
- noční kluby,
- pivnice a vinárny,
- kavárny (Kategorizace hostinských zařízení, 2009).

3.6.1 Vývoj počtu aktivních podniků v kategorii stravování a pohostinství

Podle klasifikace CZ-NACE kategorie stravování a pohostinství zahrnuje stravování jak v restauracích, u stánků a v mobilních zařízeních, tak i poskytování cateringových a ostatních služeb a pohostinství (56 Stravování a pohostinství, 2018).

Na grafu 1 je zobrazen počet aktivních podniků v letech 2005 až 2016. Graf zachycuje prudký růst počtu těchto zařízení v letech 2007 až 2010. V roce 2016 byl počet aktivních podniků v ČR 50 994. Nejvíce aktivních podniků bylo v ČR v roce 2012 a naopak nejméně v roce 2007 (ČSÚ, 2018).

Graf 1 Vývoj počtu aktivních podniků v kategorii stravování a pohostinství



Zdroj: vlastní zpracování na základě dat z ČSÚ

4 Vlastní práce

Pro realizaci mystery shoppingu bylo vybráno 6 restaurací řetězce Bernard Pub. Proto v první části byly sepsány základní informace o restauracích. Následně byla vybrána kritéria a provedeno dotazníkové šetření zaměřené na jejich důležitost pro zákazníky. Na základě výsledků šetření byly jednotlivým kritériím přiřazeny váhy a realizován mystery shopping.

4.1 Charakteristika zvoleného řetězce restaurací

Bernard Pub je řetězec restaurací Rodinného pivovaru Bernard v Humpolci. Za jeho založením stojí pivovarník Stanislav Bernard. První restaurace byla otevřena již v roce 2012 v Praze na Žižkově a další v roce 2014 na Břevnově a na Smíchově. V současné době je po celé Praze celkem 6 provozoven a další ve Zlíně.

Obr. 3 Logo Bernard Pub

Zdroj: www.bernardpub.cz

Jednotlivé provozovny

- Bernard Pub Anděl
- Bernard Pub Bruselská
- Bernard Pub Jeseniova
- Bernard Pub Na Kotlářce
- Bernard Pub U Bílého Lva
- Bernard Pub U Jezera
- Bernard Pub Zlín

Všechny provozovny jsou propojeny konceptem, který zahrnuje vnitřní i vnější design restaurace a poradenství při sestavování jídelního lístku. Ve všech restauracích je také na výběr kompletní nabídka piva Bernard. Řetězec se vyznačuje mohutnými stoly z olše, obloženými stěnami ze dřeva z použitých bas od piva, sezením u nízkých i vysokých stolů, speciální černou pípou a nápisem Bernard Pub. Bernard Puby si ve své filozofii zakládají na

používání českých názvů, tedy v jídelníčku nelze najít například italský název těstovin, ale pouze jeho český překlad.

Restaurace by měly sloužit jako místa pro setkání jak manažerů, tak i právníků nebo studentů a zároveň by zde měly být příznivé ceny pro všechny skupiny zákazníků.

Obr. 4 Interiér restaurací Bernard Pub

Zdroj: www.bernardpub.cz

Konkurence

Mezi největší konkurenty Bernard Pubů patří řetězce restaurací jiných pivovarů, například Potrefená Husa patřící pod Pivovar Staropramen, restaurace Budvarka, The PUB nebo Kozlovna.

Bernard Puby se ovšem oproti svým konkurentům liší tím, že podle slov franšízora, se jedná o tzv. měkkou franšízu. Tedy, že podmínky pro provozování restaurace Bernard Pud nejsou tak přísné jako u klasických franšíz. Tzn., že například nejsou přesně stanoveny položky na jídelním lístku.

4.2 Formulace kritérií pro mystery shopping

Pro realizaci mystery shoppingu bylo nutné sestavit hodnotící formulář. Hodnotící formulář byl složen z různých kritérií, která byla následně mystery shopperem posuzována. Proto byla v následující části vymezena a blíže charakterizována jednotlivá kritéria.

Při výběru kritérií byl zohledněn koncept a úroveň restaurací. Celkem bylo stanoveno 25 kritérií, která byla rozdělena do 4 skupin.

Komunikace a vzhled obsluhy

První skupinou jsou kritéria zaměřená na **komunikaci a vzhled obsluhy.** V dnešní době je personál důležitou součástí subjektů poskytující služby. Kromě jiného vytvářejí pozitivní či negativní obraz o daném podniku. Jeho vystupování je pro zákazníky důležité a může být důvodem toho, že zákazník podnik znovu ne/navštíví. O podniku také vypovídá to, zda je personál upravený a čistý. Mezi vybraná kritéria patří:

- pozdrav personálu,
- pracovní oděv,
- upravenost personálu,
- ochota a vstřícnost,
- rozloučení.

1. Pozdrav obsluhy – Obsluha by měla zákazníka přivítat s úsměvem, aby zákazník získal pocit, že je vítán. Zákazníka pozdravit do několika minut od doby, kdy se posadil, přivítat ho a nabídnout čepovaná piva a předkrm.

2. Pracovní oděv (čistota) personálu – Oděv obsluhy musí zahrnovat: správnou jmenovku (není nutná), polo tričko s logem Bernad, zástěru, modré denim kalhoty, černé boty a tmavé ponožky.

3. Upravenost obsluhy – Upravený vzhled a vyžehlený oděv představují pro zaměstnance jejich vizitku a proto by o ně mělo být dbáno. Šperky by měly být decentní (náušnice ne větší než čtvrťák) a po kapsách by neměly být cigarety.

4. Ochota a vstřícnost – Základem je příjemný tón a úsměv. Důležitý je oční kontakt se zákazníkem. Obsluha by za barem neměla jíst, pít a používat mobilní telefon či jinou

elektroniku pro soukromé účely. V případě, že host neví, jaký pokrm či nápoj vybrat, je obsluha nápomocná.

5. Rozloučení obsluhy – Při odchodu by měla obsluha poděkovat za návštěvu a mile se rozloučit.

Vzhled restaurace

Další součástí hodnotícího formuláře jsou také kritéria zaměřená na **vzhled restaurace**. Pro zákazníky je důležitý nejen interiér dané restaurace a čistota, ale také okolí restaurace, které je ovlivňuje při rozhodování, zda restauraci navštíví a dále viditelné označení restaurace. V současné době hrají nezbytnou roli také čisté toalety. Po konzultaci byla vybrána tato kritéria:

- čistota v okolí restaurace,
- čistota restaurace,
- označení restaurace,
- viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů,
- rozmístění stolů,
- viditelně označené toalety,
- čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb.

6. Čistota v okolí restaurace (vstup) – Před restaurací by mělo být čisto. Nikde by neměly být odpadky či nedopalky od cigaret. Mělo by být před vchodem zameteno a v zimě uklizený sníh, dále také čistá okna a vývěsní tabule.

7. Čistota restaurace (stoly, bar, podlaha) – Zahrnuje otřené a čisté stoly, podlahu a bar. Čisté by měly být i nápojové lístky, které se snadno znečistí od nápojů či pokrmů.

8. Označení restaurace – Restaurace je označena logem Bernard Pubů a na vývěsní tabuli uvedena aktuální nabídka.

9. Viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů – Při příchodu by zákazník měl na dveřích či vývěsné tabuli vidět otevírací dobu podniku a identifikační údaje.

10. Rozmístění stolů – Zákazník by měl mít při posezení určitý prostor. Zároveň by obsluha neměla zákazníka při konzumaci rušit procházením a upozorňovat ho kvůli nedostatku místa na servis jiným hostům.

11. Viditelně označené toalety – V provozovně by měly být viditelně označené toalety.

12. Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb – Obsluha by měla během dne 5x zkontrolovat čistotu toalet a případně doplnit, mýdlo, toaletní papír či papírové utěrky.

Práce obsluhy

Do další skupiny patří kritéria, která jsou souhrnně pojmenována jako **práce obsluhy**. Vyškolený personál by měla znát kompletní nabídku, doporučit pokrm nebo správně vrátit hotovost. Důležitá je také doba čekání na objednané nápoje, jídlo nebo účet. Proto byla vybrána tato kritéria:

- znalost nabídky,
- doporučení od personálu,
- rychlost a správnost servisu,
- nabídka dezertu,
- vydání pokladního dokladu,
- správně vrácená hotovost.

13. Znalost nabídky – Obsluha by měla znát jídelní i nápojový lístek a každé jídlo či nápoj by měla umět popsat.

14. Doporučení (jídla, pití) - Zákazník by mohl mít otázku, zda by mu obsluha mohla něco doporučit. V tomto případě je nutné, aby obsluha znala nabídku a případně doporučila své nebo obecně oblíbené jídlo.

15. Rychlost a správnost servisu – V následujících bodech jsou vypsány časové limity, které by obsluha měla splňovat:

- Přivítání / objednávka nápojů - 3 minuty
- Přinesení nápojů / objednávka předkrmů - 3 minuty
- Přinesení předkrmů / salátů - 7 – 10 minut
- Objednávka hlavního jídla - 3 minuty

- Přinesení hlavního jídla - 15 – 19 minut
- Debarasování stolu po jídle - 1 minuta
- Objednávka dalších nápojů - 1 minuta
- Přinesení nápojů / objednávka dezertů - 3 minuty
- Vytisknutí a předložení účtu - 4 minuty
- Vrácení peněz - 3 minuty

Servis i derabas by měl probíhat zprava, pokud je to možné. Dezertní vidličky a lžičky musí být prostřeny před podáváním dezertů. Obsluha by nikdy neměla převzít od zákazníka objednávku, když současně odnáší špinavé nádobí, ale může hosta zběžně kontaktovat. Obsluhující je povinen se do jedné minuty od přinesení pokrmů ptát zákazníka, zda je vše v pořádku. Talíře by měly být vždy před hosta položeny, ne hostům podávány, pokud to situace umožňuje.

16. Nabídnutí dezertu či kávy – Po hlavním chodu by obsluha měla hostům nabídnout dezert. Pokud hosté váhají, je možné jim nabídnout, aby se o dezert podělili. Nabízena může být také káva či digestiv.

17. Vydání pokladního dokladu (rychlost a správnost) – Jak již bylo zmíněno, pokladní doklad by měl být vydán do 4 minut. V případě, že zákazníci chtějí platit zvlášť, je nutné jim vyhovět.

18. Správně vrácená hotovost – Pokud hosté platí hotově, přebytečné peníze se vrací, nelze je považovat za spropitné, pokud to zákazník sám nezmíní. Hotovost by měla být vrácena správně – přesně.

Nabídka

Poslední skupina kritérií je z oblasti samotné **nabídky** restaurace. Zákazníci by mohli ocenit jednoduchý a přehledný jídelní lístek a čisté nádobí. Vzhledem k současným trendům stravování lze očekávat, že restaurace budou nabízet vegetariánské produkty, aby vyhověli i lidem, kteří maso nekonzumují z různých důvodů. Důležitá je správná teplota, vzhled, chuť a čerstvost pokrmu nebo odpovídající teplota a míra objednaného nápoje. Do této skupiny bylo tedy zařazeno těchto 7 kritérií:

- přehledný jídelní lístek,

- odpovídající nápoje,
- správná teplota pokrmu,
- vzhled pokrmu,
- čerstvost a chuť pokrmu,
- nabídka vegetariánských pokrmů
- čistota nádobí.

19. Přehledný jídelní lístek – Lístek by měl být rozdělen dle kategorií tak, aby byl pro zákazníka výběr jednoduchý. V případě problémů s výběrem, je personál ochotný pomoci.

20. Odpovídající nápoje – Při objednávce nápojů by měla být dodržována správná míra a teplota nápoje. Nápoje by také měly odpovídat objednávce a měly by být připraveny podle daných receptur. V případě, že se stane chyba v servisu, obsluha se omluví a donese správný nápoj.

21. Správná teplota pokrmu – Pokud se jedná o teplý pokrm, zákazník očekává, že bude mít i odpovídající teplotu. To samé platí i u studených pokrmů. V tomto případě je nutná rychlá obsluha a dodržování receptur.

22. Vzhled pokrmu – Zákazník jí očima, proto je kladen důraz na vzhled pokrmu. Servírované pokrmy by měly být upravené a na čistých talířích. Obsluha je zodpovědná za každý odnesený talíř. Pokud si hosté přejí pokrm rozdělit, dostanou talíř navíc. V kuchyni se dezerty nerozdělují na více porcí (kvůli vzhledu).

23. Čerstvost a chuť pokrmu – Chuť a čerstvost pokrmu je důležitá. Pokrmy by měly být připraveny podle receptů a řídit se stanovenými postupy, jídlo musí vypadat a chutnat stejně každý den, nehledě na to, kdo ho vaří. V případě např. steaků musí být maso připraveno dle přání hosta.

24. Nabídka vegetariánských pokrmů – V nabídce by měly být vegetariánské pokrmy.

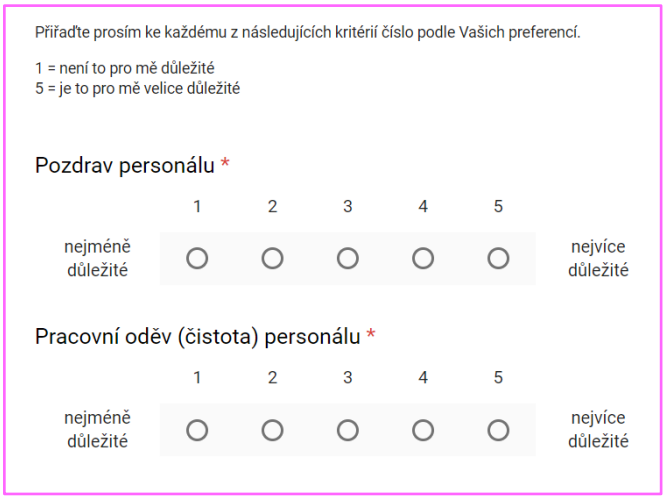
25. Čistota nádobí – Příbory, skleničky, talíře a další nádobí by mělo být čisté, bez viditelných skvrn nebo otisků. Příbory a skleničky by měly být vyleštěny. V případě, že obsluha zákazníkům donese dodatečné příbory, předkládá je na ubrousku.

4.3 Zjištění z provedeného šetření

Následujícím krokem po vymezení kritérií bylo stanovení jejich vah dle důležitosti pro zákazníky.

Pro stanovení těchto vah bylo využito dotazníkové šetření zaměřené na důležitost kritérií při návštěvě restaurace. Tyto otázky představovaly výše zmíněná kritéria a u každé otázky byla hodnotící škála od jedné do pěti, jak je vidět na obrázku 5.

Obr. 5 Ukázka dotazníkového šetření



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky byly zpracovány do čtyř tabulek dle výše vytvořených skupin kritérií. Pro první skupinu kritérií, která byla nazvaná jako **komunikace a vzhled obsluhy**, byly výsledky zpracovány do tabulky 1. Nikdo z respondentů nezvolil v této skupině kritérií na hodnotící škále číslo jedna. Kritériu „ochota a vstřícnost personálu“ přiřadilo nejvíce respondentů (199) největší důležitost, tedy číslo 5. To je nejspíše způsobeno tím, že je obsluha v dnešní době nedílnou součástí restauračních zařízení a je pro zákazníky stále více důležitá.

Tabulka 1 Výsledky dotazníkového šetření první skupiny kritérií

1. Komunikace a vzhled obsluhy	1	2	3	4	5
Pozdrav obsluhy	0	3	30	66	125
Pracovní oděv (čistota) personálu	0	2	21	78	123
Upravenost obsluhy	0	4	32	93	95
Ochota a vstřícnost	0	0	0	25	199
Rozloučení obsluhy	0	11	27	78	108

Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky skupiny kritérií **vzhled restaurace** byly již v některých případech rozprostřeny na celé hodnotící škále, jak je vidět v tabulce 2. Z tabulky vyplývá, že pro 17 lidí není důležité označení restaurace a pro 25 respondentů viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů. Důvodem může být dostupnost internetu, kde lze tyto údaje snadno najít. Pro méně respondentů není důležitá čistota okolí restaurace a rozmístění stolů. Nejčastěji bylo číslo 5 (nejvíce důležité) zvoleno u čistoty restaurace a toalet. Tato kritéria (čistota) vypovídají o úrovni restaurace, proto jsou pro zákazníky důležitá.

Tabulka 2 Výsledky dotazníkového šetření druhé skupiny kritérií

2. Vzhled restaurace	1	2	3	4	5
Čistota v okolí restaurace (vstup)	3	10	53	82	76
Čistota restaurace (stoly, bar, podlaha atd.)	0	0	3	31	190
Označení restaurace	17	23	85	59	40
Viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů	25	23	79	51	46
Rozmístění stolů	9	28	93	71	23
Viditelně označené toalety	0	23	75	71	55
Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb	0	1	9	33	181

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 3 byla sestavena na základě odpovědí z oblasti **práce obsluhy**. Zde respondenti zvolili na hodnotící škále číslo 5 nejčastěji u kritéria správně vrácená hotovost. Pro několik respondentů není důležité kritérium doporučení (16), nabídnutí dezertu nebo kávy (29) a vydání pokladního dokladu (28). Kritéria doporučení a nabídnutí dezertu mohou být pro některé zákazníky i obtěžující.

Tabulka 3 Výsledky dotazníkového šetření třetí skupiny kritérií

3. Práce obsluhy	1	2	3	4	5
Znalost nabídky	0	9	30	87	98
Doporučení (jídla, pití)	16	26	82	64	36
Rychlost a správnost servisu	0	3	33	95	93
Nabídnutí dezertu či kávy	29	42	75	51	27
Vydání pokladního dokladu (rychlost a správnost)	28	36	56	54	50
Správně vrácená hotovost	0	3	12	47	162

Zdroj: vlastní zpracování

Posledních 7 kritérií, které se týkají **nabídky**, bylo sepsáno do tabulky 4. V této skupině se nejčastěji objevuje číslo 5, nejspíše z důvodu, že pro zákazníky je při návštěvě restaurace nejvíce důležitá kvalita pokrmů a nápojů. S tím souvisí i přehledný jídelní lístek, a také

čistota nádobí. Nabídka vegetariánských pokrmů je 90x považována za nedůležitou. To může být způsobeno tím, že respondenti nejsou zastánci tohoto druhu pokrmu.

Tabulka 4 Výsledky dotazníkového šetření čtvrté skupiny kritérií

4. Nabídka	1	2	3	4	5
Přehledný jídelní lístek	0	2	24	79	119
Odpovídající nápoje	0	9	41	71	103
Správná teplota pokrmu	0	3	15	72	134
Vzhled pokrmu	0	1	25	89	109
Čerstvost a chuť pokrmu	0	0	3	15	206
Nabídka vegetariánských pokrmů	90	33	49	25	27
Čistota nádobí	0	0	2	23	199

Zdroj: vlastní zpracování

4.3.1 Přidělení vah jednotlivým hodnotícím kritériím a vyhodnocení výsledků

Na základě všech přidělených bodů (tedy výsledků dotazníkového šetření), byly pro jednotlivá kritéria vypočteny váhy důležitosti a výsledky sepsány do tabulek.

Výsledky jednotlivých kritérií byly dále rozebrány a nejvýznamnější kritéria byla v tabulkách barevně odlišena. Pod poslední tabulkou byly pro kontrolu sečteny všechny přidělené body, vytvořen celkový průměr a součet vah jednotlivých kritérií. Výsledky odpovídají podmínce, že jejich součet musí být roven jedné, tedy 100 %.

Komunikace a vzhled obsluhy

V této skupině kritérií jsou všem kritériím přiřazeny vysoké váhy nad 4 %. To jen potvrzuje, že obsluha se stává nedílnou součástí restaurace. Jak je vidět z výsledků v tabulce 5 největší váhu má pro zákazníky ochota a vstřícnost personálu. Pokud nejsou zákazníci spokojeni s obsluhou, může se stát, že i když budou se vším ostatním spokojeni, nebudou chtít restauraci navštívit znovu.

Tabulka 5 Váhy první skupiny kritérií

1. Komunikace a vzhled obsluhy	**Přiřazené body**					**∑ bodů**	**Ø hodnocení**	**Váha**	**Váha v %**
	1	**2**	**3**	**4**	**5**	**4980**	**4,45**	**0,0436**	**4,36**
Pozdrav	0	3	30	66	125	985	4,40	0,0431	4,31
Pracovní oděv (čistota) personálu	0	2	21	78	123	994	4,44	0,0435	4,35
Upravenost obsluhy	0	4	32	93	95	951	4,25	0,0417	4,17
Ochota a vstřícnost	0	0	0	25	199	1095	4,89	0,0480	4,80
Rozloučení	0	11	27	78	108	955	4,26	0,0418	4,18

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhled restaurace

Jak je vidět v tabulce 6, nad ostatními kritérii v této skupině převažuje čistota restaurace a čistota toalet s dostatkem hygienických potřeb. Čistota a dodržování hygieny je v současné době samozřejmostí a zvyšuje úroveň restaurace.

Naopak, nejméně důležité je pro zákazníky rozmístění stolů, viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů a také označení restaurace. Tento výsledek se dal předpokládat, vzhledem k tomu, že tyto informace lze snadno najít na internetu.

Tabulka 6 Váhy druhé skupiny kritérií

2. Vzhled restaurace	Přiřazené body					∑ bodů	Ø hodnocení	Váha	Váha v %
	1	2	3	4	5	6108	3,90	0,0382	3,82
Čistota v okolí restaurace (vstup)	3	10	53	82	76	890	3,97	0,0390	3,90
Čistota restaurace	0	0	3	31	190	1083	4,83	0,0474	4,74
Označení restaurace	17	23	85	59	40	754	3,37	0,0330	3,30
Viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů	25	23	79	51	46	742	3,31	0,0325	3,25
Rozmístění stolů	9	28	93	71	23	743	3,32	0,0325	3,25
Viditelně označené toalety	0	23	75	71	55	830	3,71	0,0364	3,64
Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb	0	1	9	33	181	1066	4,76	0,0467	4,67

Zdroj: vlastní zpracování

Práce obsluhy

Výsledky třetí skupiny kritérií lze vidět v tabulce 7. Zde výsledky jednotlivých kritérií značně kolísají a rozdělují tak kritéria na dvě strany. Pro zákazníky není příliš důležité nabídnutí dezertu nebo kávy, doporučení a vydání pokladního dokladu. První dvě zmíněná kritéria by někteří zákazníci mohli považovat za obtěžující.

Nejvíce důležitými kritérii jsou pak správně vrácená hotovost, rychlost servisu a znalost nabídky. Správně vrácenou hotovost lze považovat za samozřejmost. Zákazníci nechtějí na objednané pokrmy či nápoje dlouho čekat, vyžadují donesení správných pokrmů a dodržování pravidel servisu. Na dotazy ohledně nabídky chtějí zákazníci znát jasnou odpověď a proto je důležité pravidelné školení a seznamování personálu s nabídkou.

Tabulka 7 Váhy třetí skupiny kritérií

3. Práce obsluhy	Přiřazené body					∑ bodů	Ø hodnocení	Váha	Váha v %
	1	2	3	4	5	5097	3,79	0,0372	3,72
Znalost nabídky	0	9	30	87	98	946	4,22	0,0414	4,14
Doporučení (jídla, pití)	16	26	82	64	36	750	3,35	0,0329	3,29
Rychlost a správnost servisu	0	3	33	95	93	950	4,24	0,0416	4,16
Nabídnutí dezertu či kávy	29	42	75	51	27	677	3,02	0,0297	2,97
Vydání pokladního dokladu (rychlost a správnost)	28	36	56	54	50	734	3,28	0,0322	3,22
Správně vrácená hotovost	0	3	12	47	162	1040	4,64	0,0456	4,56

Zdroj: vlastní zpracování

Nabídka

Poslední skupina kritérií je zobrazena v tabulce 8. Je vidět, že tato kategorie je pro zákazníky jednou z nejdůležitějších, protože všem kritériím s výjimkou jednoho byla přiřazena váha nad 4 %. To vypovídá o tom, že přehledná nabídka a vysoká úroveň pokrmů a nápojů je to, co zákazník při návštěvě restaurace požaduje. Nejvyšší váhy ale získala dvě kritéria, a to čerstvost a chuť pokrmu a čistota nádobí.

Tabulka 8 Váhy čtvrté skupiny kritérií

4. Nabídka	Přiřazené body					∑ bodů	Ø hodnocení	Váha	Váha v %
	1	2	3	4	5	6644	4,24	0,0416	4,16
Přehledný jídelní lístek	0	2	24	79	119	987	4,41	0,0432	4,32
Odpovídající nápoje	0	9	41	71	103	940	4,20	0,0412	4,12
Správná teplota pokrmu	0	3	15	72	134	1009	4,50	0,0442	4,42
Vzhled pokrmu	0	1	25	89	109	978	4,37	0,0428	4,28
Čerstvost a chuť pokrmu	0	0	3	15	206	1099	4,91	0,0481	4,81
Nabídka vegetariánských pokrmů	90	33	49	25	27	538	2,40	0,0236	2,36
Čistota nádobí	0	0	2	23	199	1093	4,88	0,0479	4,79

Celkem		22829	4,08	1	100,00

Zdroj: vlastní zpracování

Jediným kritériem, které má oproti ostatním malou váhu, je nabídka vegetariánských pokrmů. To může být ovlivněno malým počtem respondentů s tímto požadavkem. V současné době značná část populace, ať už ze zdravotní či jiných důvodů, preferuje pokrmy, které neobsahují lepek, laktózu, maso či produkty živočišného původu. Restaurace by na tyto skupiny zákazníků (nebo alespoň na některou z těchto skupin) měly být připraveny.

Rozbor vah jednotlivých skupin

Pro určení, jaká skupina kritérií je nejdůležitější, byl vytvořen graf 2. Vzhledem k tomu, že každá skupina má jiný počet kritérií, nelze porovnávat součty vah kritérií v dané skupině. Proto tento graf zobrazuje průměrné váhy jednotlivých skupin kritérií.

Jak je vidět v grafu, největší váhu má skupina komunikace a vzhled obsluhy, která má váhu 0,0436, tedy 4,36 %. Druhá v pořadí je nabídka, která má nižší váhu pouze o 0,2 % oproti předchozí skupině. Na třetím místě je podle průměrné váhy vzhled restaurace s váhou 3,82 %. Jen o 0,1 % má nižší váhu práce obsluhy.

Graf 2 Průměrné váhy skupin kritérií

Zdroj: vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

4.3.2 Shrnutí zjištění z provedeného šetření

Nejdůležitější kritéria pro zákazníky:

- Ochota a vstřícnost personálu
- Čistota restaurace
- Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb
- Znalost nabídky
- Rychlost a správnost servisu
- Správně vrácená hotovost
- Čerstvost a chuť pokrmu
- Čistota nádobí

Nejméně důležitá kritéria pro zákazníky:

- Označení restaurace
- Viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů
- Rozmístění stolů
- Doporučení
- Nabídnutí dezertu či kávy
- Vydání pokladního dokladu
- Nabídka vegetariánských pokrmů

4.4 Realizace mystery shoppingu

Pro realizaci mystery shoppingu bylo podstatné určení kritérií a vymezení jejich charakteristik. Z těchto kritérií byl sestaven hodnotící formulář a na základě toho realizován mystery shopping.

4.4.1 Výsledky mystery shoppingu pro jednotlivá kritéria

Hodnocení každé restaurace bylo zapsáno do tabulek dle jednotlivých kategorií a zapsán komentář k danému hodnocení.

Komunikace a vzhled obsluhy

Výsledky této skupiny kritérií byly zapsány do tabulky 9.

Tabulka 9 Výsledky jednotlivých kritérií - Komunikace a vzhled obsluhy

	1.	2.	3.	4.	5.
U Jezera	1	5	5	5	5
U Bílého lva	5	5	5	5	5
Na kotlářce	5	5	5	4	4
Jeseniova	3	5	5	3	4
Bruselská	3	1	5	3	5
Anděl	5	2	3	3	5

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

1. Pozdrav

Nehorší hodnocení získala restaurace U Jezera (hodnocena 1 bodem), kde obsluha zaznamenala příchod zákazníka, ale nepozdravila. V případě restaurací Jeseniova

a Bruselská obsluha nevzbuzovala pocit, že je host vítán. U ostatních restaurací byl pozdrav v pořádku.

2. Pracovní oděv (čistota) personálu

Personál by měl být od zákazníků odlišen oblečením, které je typické pro daný podnik. Čtyři restaurace splňovaly požadavky na pracovní oděv. V Bernard Pubu Anděl ani jeden ze dvou obsluhujících nebyl oblečen do oděvu dle manuálu. Personál neměl modré denim kalhoty a servírka měla červené tričko. V restauraci Bruselská servírka ani v jednom bodě nesplnila toto kritérium, navíc měla na krku růžový šátek.

3. Upravenost obsluhy

Upravenost obsluhy byla hodnocena průměrně v restauraci Anděl, kde servírka působila neupraveným dojmem a měla neučesané vlasy. V ostatních restauracích bylo toto kritérium splněno bez výhrad.

4. Ochota a vstřícnost

Toto kritérium bylo v restauracích hodnoceno od 5 do 3 bodů. Ochotný a vstřícný personál byl v restauracích U Jezera a U Bílého lva. Restaurace U Bílého lva by v tomto bodě, mohla být příkladem pro všechny ostatní restaurace, jelikož personál se choval velice přátelsky a jeho ochota byla nad očekávání. Oproti tomu měl číšník Na Kotlářce problém s navazováním očního kontaktu se zákazníkem. Nejhůře hodnocené byly restaurace Jeseniova, Bruselská a Anděl. V Bruselské servírka používala mobilní telefon za barem, což franšízor považuje za významný bod. V posledních dvou restaurací obsluha vyvolávala pocit, že host obtěžuje, navíc v restauraci Anděl servírka nenavazovala oční kontakt.

5. Rozloučení

To, zda se personál rozloučil a poděkoval za návštěvu, bylo ve většině restaurací splněno na 100 %. Pouze dvě restaurace byly hodnoceny číslem 4, z důvodu absence poděkování za návštěvu. Personál se vždy loučil příjemným tónem, který v zákazníkovi vzbuzoval dojem, že restauraci může znovu navštívit a bude zde vítán.

Vzhled restaurace

Výsledky kritérií, které se vztahují ke vzhledu restaurace, byly zapsány do tabulky 10.

Tabulka 10 Výsledky jednotlivých kritérií - Vzhled restaurace

	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
U Jezera	5	5	5	5	5	5	5
U Bílého lva	3	5	5	5	5	3	4
Na Kotlářce	5	5	5	5	4	3	5
Jeseniova	3	5	5	5	5	5	5
Bruselská	5	5	5	5	5	5	5
Anděl	5	5	5	5	4	5	5

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

6. Čistota v okolí restaurace

Čistota restaurace může být důležitá při rozhodování zákazníka, zda restauraci navštíví či nikoliv. V okolí dvou restaurací se nacházelo množství nedopalků a drobných papírků, proto toto kritérium bylo hodnoceno číslem 3. Ostatní restaurace byly hodnoceny 5 body.

7. – 9. Čistota restaurace, označení restaurace a viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů

V tabulce 10 byla dále uvedena tato tři kritéria: čistota restaurace, označení restaurace a viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů, která byla ve všech restaurací splněna bez problémů. Čistota restaurací je v dnešní době samozřejmostí, proto s tím v žádné z restaurací nebyl problém. Všechny restaurace měly otevírací dobu i identifikační údaje uvedeny na dveřích, tudíž je zákazník viděl ihned při vstupu. Bernard Puby byly označeny viditelným logem nad vstupními dveřmi. Všem restauracím uděleno hodnocení 5.

10. Rozmístění stolů

Nižším hodnocením (4 body) byly ohodnoceny restaurace Anděl a Na Kotlářce. A to z důvodu toho, že některá místa v restauracích jsou příliš blízko u sebe. Hosté, kteří sedí zády k sobě, tak mohou mít problémy s nedostatečným prostorem.

11. Viditelně označené toalety

V restauraci U Bílého lva a Na Kotlářce nejsou příliš dobře označené toalety. Personálu musela být položena otázka, kde jsou toalety umístěny. V těchto restauracích proto bylo toto kritérium ohodnoceno 3 body.

12. Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb

Jak je vidět v tabulce 10, ve všech restauracích si personál zakládá na čistých toaletách. Všude byl dostatek mýdla, toaletního papíru i papírových ručníků. Pouze U Bílého lva nebyly doplněny papírové ručníky, proto bylo restauraci přiřazeno hodnocení 4.

Práce obsluhy

Práce obsluhy byla zhodnocena a zapsána do tabulky 11.

Tabulka 11 Výsledky jednotlivých kritérií - Práce obsluhy

	13.	14.	15.	16.	17.	18.
U Jezera	5	5	5	1	5	5
U Bílého lva	5	5	5	5	5	5
Na Kotlářce	5	5	4	1	5	5
Jeseniova	5	5	3	1	5	5
Bruselská	5	5	3	1	5	5
Anděl	4	5	4	1	3	5

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

13. Znalost nabídky

Pro ověření toho, zda personál zná nabídku restaurace, byl pokládán dotaz, jaké domácí limonády má daná restaurace v nabídce. V žádném z Bernard Pubů s nabídkou limonád neměl personál problém. Výjimkou byla restaurace Anděl, kde musel číšník krátkou dobu přemýšlet nad nabídkou, proto bylo hodnocení sníženo o 1 bod.

14. Doporučení (jídla, pití)

Vzhledem k tomu, že Bernard Puby se zaměřují na prodej piva značky Bernard, byla personálu vždy položena otázka, zda by mohl doporučit nějaké pivo. V žádném z Pubů obsluha neměla s tímto kritériem problém a ihned pivo doporučila.

15. Rychlost a správnost servisu

Obsluha v Bernard Pubech u Jezera a U Bílého lva rychle a správně obsluhovala. V žádné z restaurací nenastal problém s dlouhým čekáním na objednávku, donesením nápojů i jídel či s derabasem po jídle. O 1 bod bylo sníženo hodnocení u dvou restaurací, protože se personál nezajímal o to, zda je pokrm v pořádku. Průměrné hodnocení bylo uděleno restauraci Jeseniova a Bruselská, protože obsluha v obou případech přijala objednávku při derabasu špinavého nádobí.

16. Nabídnutí kávy či dezertu

Hodnocení kritéria nabídnutí kávy či dezertu dopadlo nejhůře ze všech sledovaných. Pouze personál v restauraci U Bílého lva po konzumaci hlavního jídla nabídl kávu či dezert, proto bylo uděleno hodnocení 5. V ostatních restauracích personál zákazníkovi dezert nenabídl, a proto jim bylo uděleno nejnižší možné hodnocení.

17. Vydání pokladního dokladu (rychlost a správnost)

Vydání pokladního dokladu probíhalo v 5 restauracích bez problémů. Doklad byl vždy vydán do 4 minut a naúčtovány byly správné položky. Obsluha v Bernard Pubu Anděl byla hodnocena 3 body, vzhledem k tomu, že číšník zákazníka vyzval, aby zaplatil u baru. Při placení bylo očekáváno, že účet bude donesen. Pokud by byl účet placen zvlášť, byla by jeho žádost pochopitelná a hodnocení vyšší.

18. Správně vrácená hotovost

Správně vrácená hotovost by měla být samozřejmostí, a toto kritérium bylo ve všech restauracích splněno.

Nabídka

Kritéria spadající do skupiny nabídky, byla sepsána do tabulky 12.

Tabulka 12 Výsledky jednotlivých kritérií - Nabídka

	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.
U Jezera	2	3	5	5	5	3	5
U Bílého lva	5	5	5	5	5	5	5
Na Kotlářce	5	5	5	5	3	3	3
Jeseniova	5	5	5	5	5	3	3
Bruselská	5	5	5	5	5	2	5
Anděl	5	5	5	5	4	3	3

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

19. Přehledný jídelní lístek

Jídelní lístky byly v 5 restauracích přehledné a pokrmy rozdělené do několika kategorií. Mystery shopper neměl problém se v nabídce orientovat. Problém nastal v restauraci U Jezera, kde nebyly jídelní lístky v klasické papírové, ale v elektronické podobě v tablech. Elektronická podoba se na první dojem jevila jako moderní způsob prezentace nabídky,

avšak zákazníkovi orientaci v jídelním lístku spíše ztěžovala. Proto bylo této restauraci uděleno nižší hodnocení (viz tabulka 12)

20. Odpovídající nápoje

Personál ve všech restauracích (s výjimkou jedné) vždy přinesl nápoje odpovídající objednávce. Pivo, které bylo v každé restauraci také objednáno, mělo správnou míru, a proto bylo toto kritérium hodnoceno 5 body. Navíc byl personál vždy požádán o přinesení domácí limonády bez ledu. 3 body byl hodnocen personál U Jezera, protože číšník donesl jiné pivo, než bylo objednáno. Svou chybu však rychle napravil a omluvil se.

21. Správná teplota pokrmu

Toto kritérium bylo ve všech Pubech splněno na 100 %. Pokrmy byly servírované se správnou teplotou.

22. Vzhled pokrmu

Servírované pokrmy byly hodnoceny také po vizuální stránce. Všechny servírované pokrmy vypadaly podle představ. V restauraci U Jezera také korespondovaly s fotografiemi v jídelním lístku. Restauracím byla udělena vysoká hodnocení.

23. Čerstvost a chuť pokrmu

Čerstvost a chuť pokrmu představuje pro zákazníky podstatné kritérium. Čtyři restaurace toto kritérium splnily na 100 %. V restauraci Anděl byla servírována tvrdá bageta k hlavnímu jídlu, proto bylo uděleno nižší hodnocení. Podstatný problém nastal v restauraci Na Kotlářce, protože maso, jenž bylo obsaženo v hamburgeru neodpovídalo správnému technologickému postupu přípravy.

24. Nabídka vegetariánských pokrmů

Nabídka vegetariánských pokrmů byla spíše neuspokojivá s výjimkou Pubu U Bílého lva, v jehož jídelním lístku bylo možné najít samostatnou kategorii vegetariánských jídel. Ostatní restaurace měly úzkou nabídku vegetariánských pokrmů, proto jim byly přiřazena nižší hodnocení dle jejich rozsahu.

25. Čistota nádobí

Polovina restaurací byla hodnocena nejvyššími body, neboť zde nádobí splňovalo očekávání zákazníka. Druhá polovina byla ohodnocena 3 body, protože na okrajích talířů, na kterých byly servírovány pokrmy, byly viditelné mastné skvrny a otisky prstů.

4.4.2 Výsledky mystery shoppingu pro skupiny kritérií

V tabulce 13 jsou zaznamenány průměrné výsledky jednotlivých skupin kritérií, jak za jednotlivé restaurace, tak i za celý řetězec restaurací.

Tabulka 13 Výsledky jednotlivých skupin kritérií

	Komunikace a vzhled obsluhy	Vzhled restaurace	Práce obsluhy	Nabídka
U Jezera	4,20	5,00	4,33	4,00
U Bílého lva	5,00	4,29	5,00	5,00
Na Kotlářce	4,60	4,57	4,17	4,14
Jeseniova	4,00	4,71	4,00	4,43
Bruselská	3,40	5,00	4,00	4,57
Anděl	3,60	4,86	3,67	4,29
celkové průměrné hodnocení	**4,13**	**4,74**	4,19	4,40

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

Jak je vidět z tabulky 13, restaurace U Bílého lva byla hodnocena plným počtem bodů ve třech skupinách kritérií, to lze považovat za velmi dobrý výsledek. Jednalo se o tyto skupiny kritérií: komunikace a vzhled obsluhy, práce obsluhy a nabídka.

Skupina obsahující kritéria týkající se vzhledu restaurace byla ohodnocena 100 % ve dvou případech, a to v restauraci U Jezera a Bruselská. Naopak nejnižší hodnocení (pod 4 body) získaly restaurace Bruselská a Anděl v oblasti komunikace a vzhledu obsluhy.

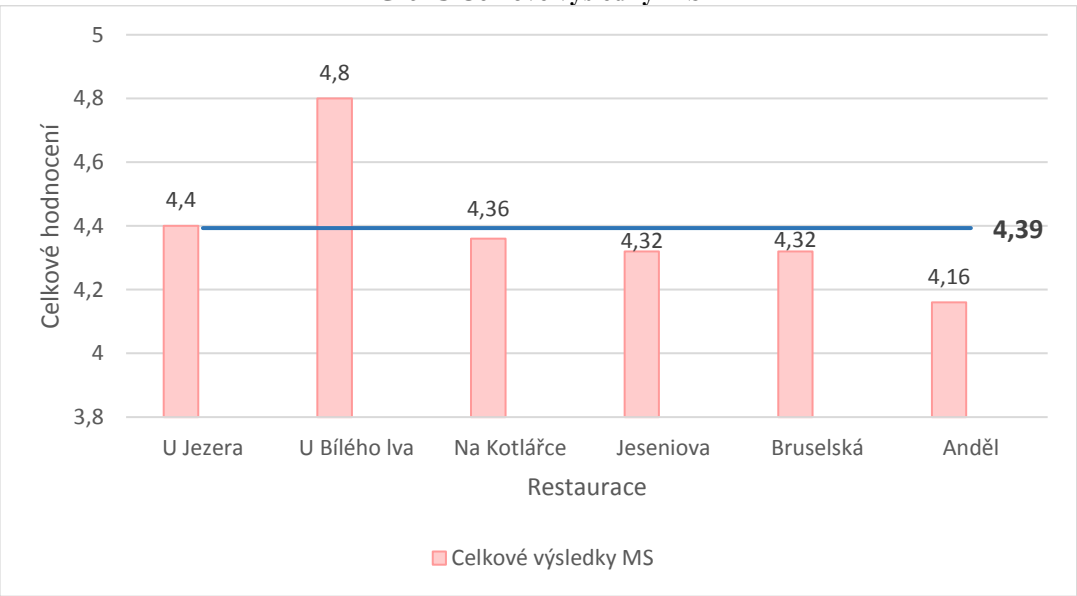
Pokud se vezme v úvahu celkové hodnocení jednotlivých skupin, nejlépe ohodnocena byla skupina kritérií týkající se vzhledu restaurace, tedy průměrným hodnocením 4,74 bodu. Největší problémy se vyskytovaly v komunikaci a vzhledu obsluhy, proto je celkové průměrné hodnocení této skupiny 4,13 bodu.

Celkové výsledky mystery shoppingu

Celkové výsledky MS byly zaneseny do grafu 3. Sloupcová řada ukazuje celkový výsledek MS pro jednotlivé provozovny. Přímka (spojnicový graf) představuje průměrný výsledek hodnocení všech restaurací, který byl dosažen ve výši 4,39 bodu. Jak je vidět z grafu 3,

restaurace U bílého lva dosáhla výrazně nadprůměrného hodnocení než všechny ostatní restaurace. Mírně nad celkovým výsledkem se pohybuje také restaurace U Jezera, která dosáhla celkového hodnocení 4,4. Nejhoršího výsledku dosáhla restaurace Anděl (4,16) a dále shodně restaurace Jeseniova a Bruselská (4,32).

Graf 3 Celkové výsledky MS



Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

4.4.3 Shrnutí výsledků mystery shoppingu

V následující části byla sepsána kritéria, kterým byla přiřazena nižší hodnocení než 5 bodů.

U Jezera

- Pozdrav
- Nabídnutí kávy či dezertu
- Přehledný jídelní lístek
- Odpovídající nápoje
- Nabídka vegetariánských pokrmů

U Bílého lva

- Čistota v okolí restaurace
- Viditelně označené toalety
- Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb

Na Kotlářce

- Ochota a vstřícnost
- Rozloučení
- Rozmístění stolů
- Viditelně označené toalety
- Rychlost a správnost servisu
- Nabídnutí kávy či dezertu
- Čerstvost a chuť pokrmu
- Nabídka vegetariánských pokrmů
- Čistota nádobí

Jeseniova

- Pozdrav
- Ochota a vstřícnost
- Rozloučení
- Čistota v okolí restaurace
- Rychlost a správnost servisu
- Nabídnutí kávy či dezertu
- Nabídka vegetariánských pokrmů
- Čistota nádobí

Bruselská

- Pozdrav
- Pracovní oděv
- Ochota a vstřícnost
- Rychlost a správnost servisu
- Nabídnutí kávy či dezertu
- Nabídka vegetariánských pokrmů

Anděl

- Pracovní oděv
- Upravenost obsluhy
- Ochota a vstřícnost

- Rozmístění stolů
- Znalost nabídky
- Rychlost a správnost servisu
- Nabídnutí kávy či dezertu
- Vydání pokladního dokladu
- Čerstvost a chuť pokrmu
- Nabídka vegetariánských pokrmů
- Čistota nádobí

4.5 Srovnání důležitosti stanovených kritérií s výsledky mystery shoppingu

Srovnání vah důležitosti a výsledky MS byly zapsány do tabulek podle skupin kritérií. Snížená hodnocení byla v tabulkách barevně odlišena a nejvýznamnější váhy zvýrazněny. Následně bylo u kritérií, ve kterých bylo pochybeno, určeno, zda daný výsledek lze považovat za významný či nikoliv. A také zda kritéria s nejvyššími váhami byla splněna a hodnocena plným počtem bodů.

Komunikace a vzhled obsluhy

Jak je vidět v tabulce 14, nejvyšší váha byla přiřazena kritériu č. 4, tedy kritériu ochota a vstřícnost personálu. Toto kritérium bylo splněno pouze ve dvou restauracích na 100 %. V restauraci Na Kotlářce bylo kritérium ohodnoceno číslem 4, což nemusí být považováno za významnou chybu. Problém ale nastává u restaurací, které byly hodnoceny průměrně. Zde by měl personál zapracovat na svém chování k zákazníkovi. Naopak nejnižší váhy byly přiřazeny upravenosti obsluhy a jejich rozloučení, kde se nevyskytovaly s výjimkou restaurace Anděl výrazné chyby.

Tabulka 14 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Komunikace a vzhled obsluhy

	1.	2.	3.	4.	5.
U Jezera	1	5	5	5	5
U Bílého lva	5	5	5	5	5
Na Kotlářce	5	5	5	4	4
Jeseniova	3	5	5	3	4
Bruselská	3	1	5	3	5
Anděl	5	2	3	3	5
Váhy v %	4,31	4,35	4,17	**4,8**	4,18

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

Vzhled restaurace

V této skupině kritérií mají největší váhu dvě kritéria – čistota restaurace a čistota toalet s dostatkem hygienických potřeb. Jak je vidět z tabulky 15, první zmíněné kritérium bylo splněno na 100 %. Čistota toalet byla perfektní ve všech restaurací, bohužel U Bílého lva bylo toto kritérium hodnoceno nižšími body z důvodu absence papírových ručníků. Obecně ale lze tuto skupinu kritérií považovat za velmi dobře splněnou a ohodnocenou.

Tabulka 15 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Vzhled restaurace

	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.
U Jezera	5	5	5	5	5	5	5
U Bílého lva	3	5	5	5	5	3	4
Na Kotlářce	5	5	5	5	4	3	5
Jeseniova	3	5	5	5	5	5	5
Bruselská	5	5	5	5	5	5	5
Anděl	5	5	5	5	4	5	5
Váhy v %	3,9	**4,74**	3,3	3,25	3,25	3,64	**4,67**

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

Práce obsluhy

Nejvyšší váhou 4,56 bylo ohodnoceno kritérium správně vrácená hotovost, jak je vidět v tabulce 16. S tímto bodem nenastal v žádné z restaurací problém a lze ho tak hodnotit jako na 100 % splněné. Druhým méně významným kritériem byla znalost nabídky, kdy personál nad nabídkou přemýšlel delší dobu v restauraci Anděl.

Nejhůře hodnocená (ze všech kritérií) byla nabídka dezertu či kávy, ale toto kritérium zákazníci nepovažují za příliš významné, proto výsledku MS nelze přikládat velký význam.

Tabulka 16 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Práce obsluhy

	13.	14.	15.	16.	17.	18.
U Jezera	5	5	5	1	5	5
U Bílého lva	5	5	5	5	5	5
Na Kotlářce	5	5	4	1	5	5
Jeseniova	5	5	3	1	5	5
Bruselská	5	5	3	1	5	5
Anděl	4	5	4	1	3	5
Váhy v %	4,14	3,29	4,16	2,97	3,22	**4,56**

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

Nabídka

Jak je vidět z tabulky 17, většina kritérií je považována zákazníky za důležitá s výjimkou nabídky vegetariánských jídel. Toto kritérium bylo hodnoceno nejhůře z dané skupiny, ale vzhledem k důležitosti, nelze tuto skutečnost považovat za významnou chybu. Nejvyšší váha v této kategorii byla přiřazena čerstvosti a chuti pokrmu, která byla ve většině restaurací splněna. Na Kotlářce by měli zlepšit výrobní postup a v restauraci Anděl servírovat pouze čerstvé pečivo.

Restaurace U Jezera pochybila významně ve dvou důležitých kritériím – přehledný jídelní lístek a odpovídající nápoje. Zde by obsluha měla zapracovat na kontrole objednávek a vedení podniku na provedení jídelních lístků.

Tabulka 17 Srovnání vah s výsledky jednotlivých kritérií - Nabídka

	19.	20.	21.	22.	23.	24.	25.
U Jezera	2	3	5	5	5	3	5
U Bílého lva	5	5	5	5	5	5	5
Na Kotlářce	5	5	5	5	3	3	3
Jeseniova	5	5	5	5	5	3	3
Bruselská	5	5	5	5	5	2	5
Anděl	5	5	5	5	4	3	3
Váhy v %	**4,32**	**4,12**	**4,42**	**4,28**	**4,81**	2,36	**4,79**

Zdroj: vlastní zpracování na základě MS

4.5.1 Srovnání vah se skupinami kritérií

Do následující tabulky 18 byly zaznamenány celkové výsledky jednotlivých skupin kritérií a jejich celkové váhy v %.

Tabulka 18 Srovnání vah se skupinami kritérií

	Komunikace a vzhled obsluhy	Vzhled restaurace	Práce obsluhy	Nabídka
Celkové hodnocení	4,13	4,74	4,19	4,40
Celkové váhy	4,36	3,82	3,72	4,16

Zdroj: vlastní zpracování

Jak je vidět v tabulce 18, nejvyšší váha byla přiřazena komunikaci a vzhledu obsluhy, která ale byla nejhůře hodnocena ze všech skupin kritérií. Naopak nejlépe hodnocený byl vzhled restaurace, který ale není považován za příliš významný. Zákazníci této skupině přiřadili druhou nejnižší váhu.

5 Zhodnocení výsledků a doporučení

Vzhledem k tomu, že všechny restaurace zahrnuté do mystery shoppingu, jsou součástí řetězce Bernard Pub, dalo by se předpokládat, že výsledky výzkumu budou stejné či podobné. Opak je ale pravdou. Výsledky ukázaly, že restaurace poskytují své služby na různých úrovních. Některé restaurace splňují kritéria více a jiné podstatně méně. Na základě výsledků byla zpracována doporučení pro jednotlivé Bernard Puby a pro celý řetězec.

Při vytváření doporučení a zhodnocení kvality služeb byla brána v úvahu hlavně kritéria, která zákazníci považují za nejdůležitější. Obecně zákazníci považují za nejdůležitější dvě skupiny kritérií, a to komunikaci a vzhled obsluhy a nabídku.

Za **nejdůležitější** kritéria zákazníci považují ochotu a vstřícnost personálu, čistotu restaurace, čistotu toalet s dostatkem hygienických potřeb, znalost nabídky, rychlost a správnost servisu, správně vrácenou hotovost, čerstvost a chuť pokrmu a čistotu nádobí.

5.1 Zhodnocení a doporučení pro jednotlivé restaurace

Bernard Pub U Jezera

Personál v této restauraci by se měl **zaměřit na první kontakt se zákazníky**, který je pro ně velice důležitý. Obsluha by si v žádném případě neměla dovolit zákazníka při vstupu do restaurace nepozdravit. Čistotu a vzhled restaurace obsluha udržovala na výborné úrovni. U práce obsluhy bylo pochybeno pouze v jednom bodě, který však zákazníci považují za jeden z nejméně důležitých ze všech kritérií. Jednalo se o nabídku kávy či dezertu po hlavním chodě.

V poslední skupině kritérií, která byla z pohledu zákazníků velmi důležitá, byla bohužel udělena nižší hodnocení. **Jídelní lístek v tabletech** je zajímavým, ale ne příliš vydařeným řešením. Způsob, jakým je uspořádána nabídka, je chaotický a například kategorie nápojů by mohla být lépe zorganizována. Pro starší občany by jídelní lístky v elektronické podobě mohly představovat problém. Proto by se vedení restaurace mělo poradit, zda se jedná o vhodnou formu prezentace menu. Obsluha dále pochybila u nápojů, kdy popletla objednávku a donesla jiný druh piva. V tomto případě, by se personál měl **zaměřit na zlepšení vzájemné komunikace** při předávání objednávky u výčepu. Nabídka vegetariánských pokrmů, nebyla příliš rozmanitá (stejně jako v dalších 4 restaurací), ale zákazníci ji nepovažují za důležitou. Přesto by mělo vedení restaurace zvážit, zda vzhledem

k současným trendům, tento druh pokrmů nezahrnout. **Závěrem je doporučení pro vedení restaurace, které by mělo zvážit, zda v prezentaci menu v elektronické podobě dále pokračovat. Personál by měl klást větší důraz na první kontakt s hostem.**

Bernard Pub U Bílého lva

Komunikaci obsluha zvládá výborně, a se vzhledem a jejich upraveností také nebyl žádný problém. Právě komunikace je to, co vyzdvihuje tuto restauraci - takto by se personál měl k zákazníkům chovat. Ochota, vstřícnost a jejich přátelské vystupování bylo nad očekávání. **Obsluha by mohla být vzorem pro všechny ostatní zaměstnance Bernard Pubů**.

Naopak problém nastal ihned při příchodu před restauraci, kde bylo množství nedopalků od cigaret, což ale zákazníci nepovažují za příliš důležité. Ovšem čistota může rozhodnout o tom, zda zákazník restauraci navštíví a proto by měl personál kontrolovat **čistotu před vchodem**. Čistota samotné restaurace byla v pořádku, jen na toaletách chyběly papírové ručníky, které by měly být doplňovány. Další skupinou kritérií, která byla **splněna na 100 %, je práce obsluhy**, která navazuje na první skupinu kritérií. Nabídka byla také v pořádku. Tato restaurace **dosáhla celkově nejlepšího hodnocení** a nebyly zaznamenány žádné výrazné chyby.

Bernard Pub Na Kotlářce

Personál v restauraci Na Kotlářce by měl za**pracovat na očním kontaktu** se zákazníkem, který je pro něj důležitý. Vzbuzuje v něm pocit, že je obsluhou vnímán a je mu věnována pozornost. I přes to, že je zákazník s poskytnutými službami spokojený, může poslední kontakt s obsluhou, rozhodnout, zda se zákazník do daného podniku vrátí. Obsluha by se také měla **zaměřit na poděkování za návštěvu** a rozloučení. Aby byl ze strany personálu vidět zřejmý zájem o hosta, měl by se ujišťovat, zda je zákazník spokojený. V této restauraci by právě na tomto bodě měl personál zapracovat. Dále byla zcela vynechána nabídka kávy či dezertu, stejně jako u dalších 4 restaurací (nevýznamná chyba).

Nízké hodnocení získalo z důvodu špatně zvoleného technologického postupu u přípravy masa kritérium čerstvost a chuť pokrmu. Dále také čistota nádobí, protože talíře, na kterých byl servírován pokrm, byly mastné. Zde nepochybila pouze obsluha, která je zodpovědná za každý odnesený talíř, ale i kuchař. **Restauraci je doporučeno, aby se zaměřila na chuť**

a technologické postupy při přípravě pokrmů, na čistu nádobí a komunikaci se zákazníky.

Bernard Pub Jeseniova

Na základě výsledků by měl personál klást důraz na způsob, jakým komunikuje se zákazníky. **Tón hlasu** by měl být příjemný, což obsluha v restauraci nesplňovala a vyvolávala pocit, že ji zákazník obtěžuje. Také při vstupu neměl zákazník pocit, že je vítán. Čistota restaurace byla v pořádku, pouze v jejím okolí se nacházelo množství nedopalků. Co se týče práce servisu, nenastal v restauraci výrazný problém. Jen by obsluha měla pamatovat na to, že při odnášení špinavého nádobí od jiného hosta neměla přijímat objednávku. Dále by měla svou pozornost věnovat pokrmům, které byly servírovány na talířích s mastnými okraji. **V této restauraci by měl personál zlepšit své vystupování, ke každému zákazníkovi přistupovat mile a také se zaměřit na čistotu nádobí.**

Bernard Pub Bruselská

V této restauraci nastal podobný problém s obsluhou jako v předchozím případě, kdy personál při komunikaci nepoužíval přátelský tón. Personál za barem používal navíc mobilní telefon, což nevyvolává dobrý dojem. Velkým problém ale představoval vzhled personálu. Obsluha byla oblečena do jiného oblečení, než je zapsáno v manuálu. Oproti hostům nebyla ničím odlišena. Naopak vzhled a čistota restaurace byla v pořádku. Obsluha pochybila pouze při derabasu špinavého nádobí, stejně jako v předchozí restauraci. **V Bruselské by měl personál zapracovat na svém vystupování a vzhledu, přeci jenom reprezentuje restauraci. Dále také zlepšit některé body při servisu.**

Bernard Pub Anděl

Restaurace Anděl byla hodnocena nejhůře ze všech restaurací. Vzhled obsluhy byl neupravený a servírka měla neučesané mastné vlasy. Personál také nebyl oblečen podle manuálu. Vystupování servírky nebylo přátelské, při servisu nenavazovala oční kontakt a tón jejího hlasu byl nepříjemný. Personál měl také problém vyjmenovat nabídku nápojů a nezajímal se o spokojenost zákazníků.

Problém se vyskytl u servírovaného pokrmu, ke kterému byla přiložena tvrdá bageta. Také zde bylo jídlo servírováno na talířích s mastnými okraji a viditelnými otisky prstů, na což by si měla dávat obsluha pozor**. Personál by měl zapracovat na svém vystupování a vzhledu,**

přeci jenom je obsluha odrazem restaurace. Dále se zaměřit na čistotu nádobí a hlavně čerstvost servírovaných pokrmů.

5.2 Celkové zhodnocení a doporučení

Nejlepšího hodnocení dosáhla restaurace U Bílého lva, která výrazně předčila ostatní. Naopak nejhorší hodnocení získala restaurace Anděl, v níž je potřeba zapracovat převážně na obsluze. Možností jak její vystupování zlepšit je opětovné proškolení personálu a také motivováním pracovníků různými prostředky (např. odměny, pochvala apod.).

Komunikace a vzhled obsluhy

Tato skupina byla nejhůře hodnocena a zároveň je zákazníky považována za nejdůležitější. Vedení restaurací by se mělo **zamyslet nad tím, zda není potřeba proškolit personál**, protože ten je v mnoha případech důvodem toho, proč zákazník není s danými službami spokojen. V několika restauracích se personál nevěnoval zákazníkům, tak jak by bylo potřeba. Vzhled obsluhy v některých restaurací nebyl v souladu s manuálem. Bylo pochybeno v různých bodech, jež by mohly být snadno odstraněny tak, aby docházelo k úplné spokojenosti zákazníků. Např. zlepšit komunikační dovednosti, klást důraz na úsměv a oční kontakt, používat příjemný tón, nezapomenout na pozdrav a vyzvání zákazníka k další návštěvě. V oblasti vzhledu pak dbát na upravenost zevnějšku a oblékat se podle manuálu.

Vzhled restaurace

Vzhled restaurace patří mezi méně důležité skupiny pro zákazníky, přesto byla čistota restaurace a toalet považována za významnou. Nebyly zde zaznamenány výrazné chyby. Doporučením by mohla být pouze častější kontrola stavu hygienických potřeb na toaletách. Dále také zajištění čistoty před vstupem do restaurací, což by mohlo být zajištěno přidáním košů a popelníků poblíž vchodů.

Práce obsluhy

Tato skupina je považována za nejméně důležitou. Proto by vedení mělo zvážit, zda personál na tuto skutečnost neupozornit. Významným bodem je, že personál ve většině případech znal nabídku a věděl, co má doporučit. Se správným vrácením hotovosti nenastal také žádný problém. Obsluha by si měla zopakovat některé body z manuálu, příkladem je příjem objednávky při derabasu špinavého nádobí nebo zájem o spokojenost hosta se servírovaným

pokrmem. S výjimkou jedné restaurace personál po hlavním jídle nenabídl kávu či dezert. Zákazníci to však nepovažují za důležité, naopak pro vedení podniku by případný zájem zákazníka znamenal další prodej.

Nabídka

Nabídka je druhou nejvýznamnější skupinou kritérií. V restauracích nebyl s klasickými papírovými lístky problém, pokud ovšem všechny Bernad Puby chtějí v budoucnu přejít na elektronické, jaké jsou používány v restauraci U Jezera, nelze to považovat za vhodné řešení. Orientace v elektronické nabídce je složitá a pro starší občany by mohla představovat problém. Řešením by mohlo být zlepšení současného uspořádání nabídky v tabletech.

Významným bodem je čerstvost a chuť pokrmů. V některých restauracích by se na toto měli zaměřit a servírovat zákazníkům pouze jídlo z čerstvých surovin, které bude připraveno dle správných technologických postupů. Podstatná je také čistota talířů a jiného nádobí. Za tyto body není zodpovědná pouze obsluha, ale také kuchař. Vedení by tak mělo zajistit, aby kuchyň byla zásobována pravidelně a v optimálním množství. Dále také zaměstnance upozornit na čistotu nádobí.

6 Závěr

Na kvalitu poskytovaných služeb jsou kladeny čím dál větší nároky. Kvalita poskytovaných služeb je vytvářena kromě jiného také zaměstnanci, kteří je poskytují. Obsluha v restauracích vytváří obraz o podniku a může být klíčová při rozhodování o tom, zda ho zákazník znovu navštíví či nikoli. Chování a vystupování obsluhy je jedním z klíčových faktorů úspěchu. U restaurace se také jedná o kvalitu pokrmů, čistotu a dodržování hygienických předpisů. V současné době není jednoduché najít kvalitní personál, vzhledem k tomu, že ochota lidí pracovat v restauracích není příliš vysoká. To je nejspíše způsobeno nižším mzdovým ohodnocením těchto zaměstnanců. Možným důvodem je také, že tento druh práce je velmi fyzicky i psychicky náročný.

Vědci však přicházejí s řešením nedostatku kvalitního personálu. Ještě před několika lety se to možná mohlo zdát jako sci-fi, ale v roce 2018 byla v Praze otevřena první restaurace s robotickou obsluhou, která je součástí centra Cyberdog. Jedná se o první robotickou restauraci v Evropě. S tímto nápadem přišli dva Češi, kteří se inspirovali na zaoceánské lodi a v Las Vegas, kde míchané nápoje připravovali roboti. Ve světě však s touto inovací přišli již mnohem dříve. Například v roce 2010 byla otevřena první robotická restaurace v Číně, která navozovala iluzi futuristického prostředí. Výhodou je, že jejich provoz je levnější než náklady na personál a také úroveň servisu, jež je stále stejná bez výkyvů.

Existuje tak zde možnost, že v budoucnosti (možná i blízké budoucnosti) roboti nahradí zaměstnance v restauracích a nejen v nich. V supermarketech a hypermarketech se již lidé mohou setkat se samoobslužnými pokladnami či se skenery čárových kódů urychlující nákup. Otázkou však zůstává, zda lidem nebude kontakt s člověkem a „lidský přístup“ při návštěvách těchto podniků chybět.

7 Seznam použitých zdrojů

Knižní publikace

BRADLEY, Nigel, 2010. *Marketing research: tools & techniques*. 2nd ed. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-956434-7.

FORET, Miroslav, 2010. *Marketing pro začátečníky*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-3234-0.

FORET, Miroslav, Petr PROCHÁZKA a Tomáš URBÁNEK, 2003. *Marketing: základy a principy*. Vyd. 1. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-7226-888-0.

HAZDRA, Adam, 2013. *Skvělé služby: jak dělat služby, které vaše zákazníky nadchnou*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4711-8.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar, 2008. *Strategický marketing*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2690-8.

JANEČKOVÁ, Lidmila, 2000. *Marketing služeb*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-7169-995-0.

KAŇOVSKÁ, Lucie a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2009. *Doprovodné služby - konkurenční výhoda?*. Vyd. 1. Brno: CERM. ISBN 978-80-7204-619-5.

KARLÍČEK, Miroslav, 2013. *Základy marketingu*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4208-3.

KARLÍČEK, Miroslav, 2016. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5769-8.

KOTLER, Philip, 2007. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2007. *Marketing management*. 1. vyd. [i.e. 3. vyd.]. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER, 2013. *Marketing management*. [4. vyd.]. Přeložil Tomáš JUPPA, přeložil Martin MACHEK. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4150-5.

KOZEL, Roman, 2006. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0966-X.

KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ, 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3527-6.

MARUANI, Laurent, 1995. *Abeceda marketingu*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-95-0.

MULAČOVÁ, Věra a Petr MULAČ, 2013. *Obchodní podnikání ve 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada. Finanční řízení. ISBN 9788024747804.

NEWHOUSE, Ilisha S, 2004. *Mystery shopping made simple*. New York: McGraw-Hill. ISBN 00-714-4002-x.

ŘEZNÍČKOVÁ, Martina, 2009. *Franchising: podnikání pod cizím jménem*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice právo a hospodářství. ISBN 978-80-7400-174-1.

SLAVÍK, Jakub, 2014. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: jak poskytovat zákaznicky orientované veřejné služby*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-4819-1.

SRPOVÁ, Jitka a Václav ŘEHOŘ, 2010. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3339-5.

SVĚTLÍK, Jaroslav, 2003. *Marketing pro evropský trh*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-0422-6.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2008. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 1. vyd. Praha: Grada. Marketing. ISBN 978-80-247-2721-9.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava, 2014. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5037-8.

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

Internetové zdroje

56 Stravování a pohostinství, 2018. *CZ-NACE* [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: http://www.nace.cz/nace/56-stravovani-a-pohostinstvi/

BHASIN, Hitesh, 2018. Physical evidence in marketing mix. *Marketing91* [online]. [cit. 2018-08-08]. Dostupné z: https://www.marketing91.com/physical-evidence-marketing-mix/

CLAESSENS, Maximilian, 2016. MAJOR PR TOOLS - PUBLIC RELATIONS TOOLS. *Marketing-Insider* [online]. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: https://marketing-insider.eu/major-pr-tools/

ČSÚ, 2018. Obchod, pohostinství, ubytování - časové řady - Vybrané finanční ukazatele - roční - Klasifikace NACE Rev. 2 (CZ-NACE). *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/1-malavfucr_b

HAUZAROVÁ, Michaela, 2016. Franchising jako způsob podnikání. *Portál.POHODA.cz* [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: https://portal.pohoda.cz/pro-podnikatele/chci-zacit-podnikat/franchising-%E2%80%93-podminky-a-danovy-a-ucetni-pohled/

Interactive marketing, 2018. *BusinessDictionary* [online]. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: http://www.businessdictionary.com/definition/interactive-marketing.html

Internal Marketing, 2012. *Marketing-Schools.org* [online]. [cit. 2018-08-29]. Dostupné z: http://www.marketing-schools.org/types-of-marketing/internal-marketing.html

IPODNIKATEL.CZ, , 2011. Franchisové poplatky – za co ve franchisingu zaplatíte a co za to dostanete. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-10-15]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Franchising/franchisove-poplatky-za-co-ve-franchisingu-zaplatite-a-co-za-to-dostanete.html

Kategorizace hostinských zařízení, 2009. *HACCP* [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: https://haccp.webnode.cz/hostinska-cinnost/kategorizace-hostinskych-zarizeni/

Manažer kvality (Quality Manager), 2015. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/manazer-kvality

Marketing služeb, 2011. *IPodnikatel.cz* [online]. [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: http://www.ipodnikatel.cz/Strategie-podnikani/marketing-sluzeb.html

Mystery shopping, 2011. *RECOURSE* [online]. [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: http://www.recourse.cz/mystery_shopping.htm

MysteryShopping.cz [online], 2003. [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: http://mystery-shopping.cz/

O MYSTERY SHOPPINGU, 2016. *Ipsos Mystery Shopping* [online]. [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: https://www.mysteryshopping.cz/o-mystery-shoppingu

Obsahové náplně živností řemeslných, 2018. *BusinessInfo.cz* [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/obsahove-naplne-zivnosti-remeslnych-4898.html#onr39

PAVLEČKA, Václav, 2008. Marketingový mix. *Marketing Journal* [online]. [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: https://www.m-journal.cz/cs/marketing/uvod-do-marketingu/marketingovy-mix__s299x383.html

People as part of the marketing mix, 2014. *MarketingTeacher* [online]. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: http://www.marketingteacher.com/people-marketing-mix/

PETRTYL, Jan, 2017. Reklama: definice a její základní typy. *Marketing Mind* [online]. [cit. 2018-09-03]. Dostupné z: https://www.marketingmind.cz/reklama-definice-jeji-zakladni-typy/

Řízení kvality (Quality Management), 2018. *ManagementMania* [online]. [cit. 2018-08-18]. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/rizeni-kvality

Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání, c1998-2018. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2018-08-04]. Dostupné z: https://business.center.cz/business/pravo/zakony/zivnost/

8 Přílohy

Příloha A – Hodnotící formulář pro MS

Prodejna	
Datum a čas	

Hodnocení* 1 - 5	1 = nesplněno	5 = splněno	Poznámka** = vysvětlení hodnocení

1. Komunikace a vzhled obsluhy	Hodnocení*	Poznámka**
Pozdrav obsluhy		
Pracovní oděv (čistota) personálu		
Upravenost obsluhy		
Ochota a vstřícnost		
Rozloučení obsluhy		

2. Vzhled restaurace	Hodnocení*	Poznámka**
Čistota v okolí restaurace (vstup)		
Čistota restaurace (stoly, bar, podlaha,..)		
Označení restaurace		
Viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů		
Rozmístění stolů		
Viditelně označené toalety		
Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb		

3. Práce obsluhy	Hodnocení*	Poznámka**
Znalost nabídky personálem		
Doporučení (jídla, pití)		
Rychlost a správnost servisu		
Nabídnutí dezertu či kávy		
Vydání pokladního dokladu (rychlost a správnost)		
Správně vrácená hotovost		

4. Nabídka	Hodnocení*	Poznámka**
Přehledný jídelní lístek		
Odpovídající nápoje		
Správná teplota pokrmu		
Vzhled pokrmu		
Čerstvost a chuť pokrmu		
Nabídka vegetariánských pokrmů		
Čistota nádobí		

CELKOVÝ VÝSLEDEK MS	

Příloha B – Formulář dotazníkového šetření

1. Pozdrav obsluhy

   1 2 3 4 5

2. Pracovní oděv (čistota) personálu

   1 2 3 4 5

3. Upravenost obsluhy

   1 2 3 4 5

4. Ochota a vstřícnost

   1 2 3 4 5

5. Rozloučení obsluhy

   1 2 3 4 5

6. Čistota v okolí restaurace (vstup)

   1 2 3 4 5

7. Čistota restaurace (stoly, bar, podlaha)

   1 2 3 4 5

8. Označení restaurace

   1 2 3 4 5

9. Viditelnost otevírací doby a identifikačních údajů

   1 2 3 4 5

10. Rozmístění stolů

    1 2 3 4 5

11. Viditelně označené toalety

    1 2 3 4 5

12. Čisté toalety s dostatkem hygienických potřeb

    1 2 3 4 5

13. Znalost nabídky personálem

    1 2 3 4 5

14. Doporučení (jídla, pití)

    1 2 3 4 5

15. Rychlost a správnost servisu

1 2 3 4 5

16. Nabídnutí dezertu či kávy

1 2 3 4 5

17. Vydání pokladního dokladu (rychlost a správnost)

1 2 3 4 5

18. Správně vrácená hotovost

1 2 3 4 5

19. Přehledný jídelní lístek

1 2 3 4 5

20. Odpovídající nápoje

1 2 3 4 5

21. Správná teplota pokrmu

1 2 3 4 5

22. Vzhled pokrmu

1 2 3 4 5

23. Čerstvost a chuť pokrmu

1 2 3 4 5

24. Nabídka vegetariánských pokrmů

1 2 3 4 5

25. Čistota nádobí

1 2 3 4 5