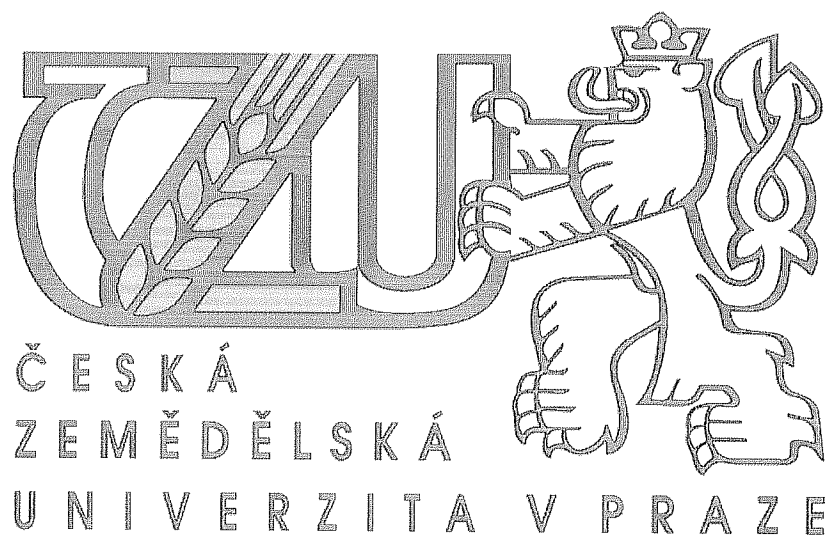


ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Diplomová práce

VYUŽITÍ METODY MYSTERY SHOPPING V RÁMCI
PODNIKOVÉHO ŘÍZENÍ

Autor: Veronika Sochová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Štěpán Kala, MBA, Ph.D.

© 2013 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Sochová Veronika

Provoz a ekonomika

Název práce

Využití metody Mystery shopping v rámci podnikového řízení

Anglický název

Use of the Mystery shopping for business management

Cíle práce

Cílem diplomové práce je na základě provedeného průzkumu s využitím metody Mystery shopping navrhnout doporučení pro řízení kvality služeb vybraného subjektu.

Metodika

Při řešení diplomové práce budou použity logické („párové“) metody: abstrakce x konkrétnizace, analýza x syntéza, indukce x dedukce. Logické metody budou použity při řešení teoretické i praktické části práce.

Dále budou použity empirické metody: pozorování, dotazování a experiment. Empirické metody budou použity v praktické části práce. Primární metodou v této části práce bude metoda Mystery shopping, která bude vhodně doplněna průzkumy s využitím jiných empirických metod.

Práce se bude skládat z následujících kapitol : 1) Úvod, 2) Cíl práce a metodika, 3) Teoretická východiska, 4) Vlastní práce, 5) Výsledky (návrhy a doporučení), 6) Závěry, 7) Seznam použitých zdrojů, 8) Přílohy

Harmonogram zpracování

leden 2011 - cíl práce a metodika

září 2011- teoretická východiska práce + přípravná fáze průzkumu (v případě potřeby předvýzkum)

prosinec 2011 - realizace průzkumu (sběr dat)

leden 2012 - analýza a vyhodnocení dat z průzkumu

duben 2012 - odevzdání práce

Rozsah textové části

60 - 80 stran

Klíčová slova

marketing služeb, Mystery shopping, kvalita služeb, chování spotřebitele, osobní prodej,

Doporučené zdroje informací

KOTLER, P. – ARMSTRONG, G. Marketing. Dotisk. Praha: Grada, 2006. 856 s. ISBN 80-247-0513-3.,

ZELENKA, J., Marketing cestovního ruchu. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2.,

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

FORET, M. a kol., Marketing základy a principy, 1. vyd. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6888-0,

KOTLER, P., KELLER, K. L. – Marketing Management, 12. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-8D-247-1359-5,

KOTLER, P., a kol., Marketing v pohybu, 1. vyd, Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-8D-7261-161-4,

HRONÍK, F., Hodnocení pracovníků, 1. vyd. Praha: Grada 2006. ISBN 80-247-1458-2,

MALÝ, V., Marketingový výzkum teorie a praxe, 2. vyd. Praha: Oeconomica 2008. ISBN 978-8D-245-1326-3

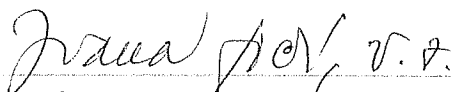
SPÁČIL, A., Péče o zákazníky, Praha: Grada 2003. ISBN 80-247-0514-1.

Vedoucí práce

Kala Štěpán, Ing., MBA, Ph.D.

Termín odevzdání

březen 2012



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

Vedoucí katedry



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

Děkan fakulty

V Praze dne 9.2.2012

ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Využití metody Mystery shopping v rámci podnikového řízení" 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 literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 28.3.2013



PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych touto cestou poděkovala panu Ing. Štěpánu Kalovi za odborné vedení, cenné rady a podněty pro vypracování této diplomové práce. Dále bych chtěla vyjádřit svůj dík řediteli hotelu Constans panu Michalu Ficzovi za poskytnutí interních informací. Mé poděkování také patří všem mým blízkým za jejich trpělivost a podporu, kterou mi poskytují po celou dobu mého studia.

Využití metody Mystery shopping v rámci podnikového řízení

Use of the Mystery shopping for business management

Souhrn

Diplomová práce je zaměřena na zjištění týkající se úrovně poskytovaných služeb v hotelu Constans získané prostřednictvím marketingového výzkumu. Prostřednictvím výsledků dotazníkového šetření a využitím metody Mystery shopping jsou odhaleny problémové oblasti v hotelu poskytovaných služeb a navržena doporučení pro řízení kvality služeb. Práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. První část sestává z teoretických poznatků z oblasti marketingu a vytváří rámec pro návrhovou část. Ve druhé části jsou užity empirické metody pozorování, dotazování a experiment. Na základě pozorování byla vytvořena charakteristika hotelu. Na dotazníkové šetření spokojenosti ubytovaných hostů s čerpanými službami navazuje průzkum metodou Mystery shopping. Na základě realizace průzkumů jsou popsány a hodnoceny úrovně služeb, pracovní postupy zaměstnanců, vybavenost a čistota interiéru hotelu. Hlavním výstupem této práce je pak na základě analýzy získaných informací vyhodnocení slabých a silných stránek zákaznické péče poskytované v hotelu a dále učinění návrhů a doporučení vedoucích k odstranění zjištěných nedostatků.

Klíčová slova

marketingový výzkum, kvalita služeb, marketing služeb, motivace personálu, Mystery shopping, chování spotřebitele

Summary

The focus of this diploma thesis is on the level of services provided in the hotel Constans through the marketing research. Through the results of a questionnaire and through using of the Mystery Shopping method are revealed problematic areas of a hotel services and are proposed recommendations of the service management quality. The work is divided into two parts, theoretical and practical. The first part consists of a theoretical knowledge in the field of marketing and provides the framework for the implementation part. In the second part are employed an empirical methods of observation, interview and experiment. Based on the observation method were made a description and specification of the hotel. A convenience survey of the accommodated guests with provided services is followed by the Mystery Shopping method survey. Based on their implementation are described and evaluated level of the services, working procedures of the employees, hotel facilities and cleanliness of the hotel interior. Upon the examination of the obtained information is the main outcome of this work evaluating the strengths and weaknesses of a hotel customer care and also to make suggestions and recommendations leading to an elimination of the identified imperfections.

Keywords

marketing research, quality of services, marketing of services, personnel motivation, Mystery shopping, consumer behaviour

Obsah

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Úvod..... | 12 |
| 2 | Cíl práce a metodika | 13 |
| 3 | Teoretická východiska | 16 |
| 3.1 | Marketing..... | 16 |
| 3.1.1 | Marketingová strategie | 17 |
| 3.2 | Shromažďování a zpracování marketingových informací..... | 19 |
| 3.2.1 | Marketingové prostředí..... | 20 |
| 3.2.2 | Marketingový informační systém | 20 |
| 3.3 | Marketingový výzkum..... | 22 |
| 3.3.1 | Metodika marketingového výzkumu | 23 |
| 3.3.2 | Definování problémů a výzkumných cílů..... | 24 |
| 3.3.3 | Sestavení plánu výzkumu | 25 |
| 3.3.4 | Shromažďování informací | 26 |
| 3.3.5 | Analýza a vyhodnocení informací | 31 |
| 3.3.6 | Prezentace výsledků..... | 31 |
| 3.3.7 | Problémy marketingového výzkumu ve službách | 32 |
| 3.4 | Vytváření hodnoty pro zákazníky..... | 32 |
| 3.4.1 | Kvalita výrobků a služeb | 34 |
| 3.4.2 | Péče o zákazníky..... | 35 |
| 3.4.3 | Motivace personálu..... | 37 |
| 3.5 | Mystery shopping | 39 |
| 3.6 | Navazování kontaktů se zákazníky | 42 |
| 3.6.1 | Segmentace trhu..... | 43 |
| 3.6.2 | Targeting | 44 |
| 3.6.3 | Positioning | 45 |
| 3.7 | Specifika marketingu v oblasti služeb | 45 |
| 3.8 | Marketingový mix..... | 47 |
| 3.8.1 | Produkt..... | 48 |
| 3.8.2 | Cena | 49 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.8.3 | Distribuce..... | 50 |
| 3.8.4 | Marketingová komunikace | 51 |
| 3.8.5 | Rozšířený marketingový mix..... | 56 |
| 4 | Vlastní práce | 59 |
| 4.1 | Charakteristika hotelu Constans | 59 |
| 4.2 | Výzkum kvality služeb hotelu Constans..... | 63 |
| 4.2.1 | Výsledky dotazníkového šetření..... | 63 |
| 4.2.2 | Hodnocení kvality služeb pomocí metody Mystery shopping..... | 67 |
| 5 | Výsledky (návrhy a doporučení)..... | 82 |
| 6 | Závěry | 91 |
| 7 | Seznam použitých zdrojů..... | 92 |

Seznam obrázků

| | | |
|-----------|---|----|
| Obrázek 1 | Marketingový informační systém..... | 21 |
| Obrázek 2 | Metody marketingového výzkumu..... | 28 |
| Obrázek 3 | Moderní zákaznický orientovaná struktura | 33 |
| Obrázek 4 | Manažerská verze hierarchie potřeb | 38 |
| Obrázek 5 | Pyramida stimulů | 38 |
| Obrázek 6 | Organigram společnosti G-Reality s.r.o. a hotelu Constans | 60 |

Seznam tabulek

| | | |
|------------|---|----|
| Tabulka 1 | Statistika prodeje distribučních kanálů u hotelu Constans v roce 2011. | 61 |
| Tabulka 2 | Způsob zjištění kontaktu na hotel | 64 |
| Tabulka 3 | Kvalita poskytovaných služeb | 65 |
| Tabulka 4 | Celkový dojem z hotelu..... | 65 |
| Tabulka 5 | Navštívili byste hotel znovu?..... | 66 |
| Tabulka 6 | Hodnocení vytvoření rezervace pokoje | 69 |
| Tabulka 7 | Hodnocení recepčního při ubytování hosta..... | 71 |
| Tabulka 8 | Hodnocení splnění požadavků hosta nočním recepčním..... | 72 |
| Tabulka 9 | Hodnocení průběhu odhlašování hosta z hotelu | 73 |
| Tabulka 10 | Hodnocení vzhledu a čistoty hotelového pokoje | 75 |
| Tabulka 11 | Hodnocení průběhu večeře v hotelové restauraci..... | 78 |

| | |
|---|----|
| Tabulka 12 Hodnocení průběhu a kvality snídání | 81 |
| Tabulka 13 Celkové výsledky všech hodnocených středisek hotelu..... | 83 |
| Tabulka 14 Výsledky hodnocených středisek hotelu dle dodržování firemních standardů a ochoty personálu | 84 |

Seznam grafů

| | |
|---|----|
| Graf 1 Způsob zjištění kontaktu na hotel..... | 64 |
| Graf 2 Celkový dojem z hotelu..... | 66 |
| Graf 3 Navštívili byste hotel znovu? | 66 |

1 Úvod

Definovat marketing jednou větou je téměř nemožné, protože za pojmem marketing se skrývá velké množství činností a lidí soupeřících o pozornost, snažících se předvídat přání a porozumět potřebám stávajících i potenciálních zákazníků a vyplnit je. S marketingem se člověk setkává na každém kroku. Nejsou to jen reklamy, billboardy u cest a výlohy obchodů, ale lze říci, že výsledkem marketingu je každý předmět, výrobek či služba, se kterou se člověk setkává.

Dnešní svět se velmi rychle mění a úspěšné společnosti mají jedno společné, musejí umět na tyto změny reagovat. Jejich úspěch je spojen s tím, jak dovedou vycítit a následně vyplnit přání zákazníka. Marketingová koncepce těchto společností je založena na výrazné orientaci na zákazníka. Z tohoto důvodu manažeři motivují své podřízené, aby zákazníkům poskytovali nejvyšší kvalitu a hodnoty, které vedou ke spokojenosti zákazníků a jejich opětovnému nákupu, což společností přináší prosperitu a zisk.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V úvodní kapitole je pozornost věnována teoretickým poznatkům, zaměřeným především na marketingový výzkum, marketingové nástroje a řízení kvality služeb. Vlastní práce, která vychází z teoretických poznatků, se zaměřuje na empirické metody pozorování, dotazování a experiment. Stěžejní část této práce je věnována metodě mystery shopping, pomocí které byla zjišťována kvalita poskytovaných služeb a identifikovány nedostatky v procesech na všech místech, kde dochází k přímému kontaktu se zákazníkem. V závěru práce jsou na základě analýzy zjištěných skutečností navrženy doporučení směřující k vyšší spokojenosti zákazníků, jako klíči k úspěchu každé společnosti v dnešním silně konkurenčním prostředí.

2 Cíl práce a metodika

Cíl práce

Hlavním cílem diplomové práce je prostřednictvím marketingového výzkumu analyzovat úroveň poskytovaných služeb v hotelu Constans a s využitím metody mystery shopping navrhnout doporučení pro řízení kvality služeb.

Cíl práce je rozčleněn na několik dílčích cílů. Prvním je specifikace teoretických východisek. Dalším cílem je charakterizovat zařízení, ve kterém byla prováděna analýza kvality poskytovaných služeb. Prostřednictvím dotazníkového šetření je pak zjišťována spokojenost ubytovaných hostů se službami, které jim jsou v hotelu nabízeny. Na základě realizace metody zvané mystery shopping je dalším cílem této práce zachytit vnímání hotelu optikou hotelového hosta, detailně popsat úroveň služeb, informovat o kvalitě pracovních postupů zaměstnanců, zhodnotit upravenost a čistotu interiéru. Závěrečným cílem práce je vyhodnotit získané informace, identifikovat slabé a silné stránky zákaznické péče a doporučit kroky vedoucí k jejímu zlepšení.

Metodika

Práce sestává ze dvou stěžejních celků. V první části diplomové práce byla k vyhodnocení teoretických východisek použita obsahová analýza dokumentů. Pozornost je věnována obecným poznatkům z oblasti marketingu. Dále jsou v práci prezentovány poznatky zaměřené na marketingový výzkum, segmentaci trhu, vytváření hodnoty pro zákazníky a s tím vším spojenou metodu mystery shopping. Seznam zdrojů dat, ze kterých je čerpáno, je uveden na konci této diplomové práce.

Další částí diplomové práce je vlastní práce, ve které byly teoretické poznatky základem pro realizaci empirické metody pozorování, dotazování a experiment. Na základě metody pozorování byly získány základní informace k charakteristice hotelu Constans, ve kterém probíhal výzkum kvality poskytovaných služeb. Vedle pozorování zde byla také použita technika řízených rozhovorů a dále analýza dokumentů.

Sběr dat dotazníkového šetření probíhal pomocí dotazníků umístěných v hotelových pokojích. Dotazníkový průzkum se uskutečnil v průběhu celého roku 2011 a do výběrového souboru byl zařazen každý ubytovaný host hotelu.

Dotazník sestával ze souboru uzavřených otázek. Konkrétně se v dotazníku vyskytovala jedna otázka typu multiple choice, tedy otázka s více možnými odpověďmi. Dále otázky, kde respondent vybíral ze stupnice známek, s jejíž pomocí hodnotil službu jako vynikající, dobrou či nevyhovující a jedna otázka dichotomická s dvěma možnými odpověďmi, ano či ne. Poslední otázka v dotazníku byla otevřená a zcela nestrukturovaná, aby respondent měl možnost volně vyjádřit své připomínky. V dotazníku byly také použity dvě kontaktní otázky, aby bylo zřejmé, v jakém období, a kterém pokoji host bydlel. A dále, zda má zájem po ukončení svého pobytu o zaslání speciálních zvýhodněných cenových nabídek služeb hotelu Constans. Z vyplněných dotazníků byla data utříděna a zjištěna četnost jednotlivých odpovědí. Na základě takto zpracovaných dat byly vyvozeny závěry.

Na výše uvedený výzkum navazovala metoda mystery shopping. Pomocí této metody byla zjišťována kvalita hotelových služeb, profesionalita a vstřícnost personálu, dodržování předepsaných standardů chování, popsání nejčastějších chyb v činnosti zaměstnanců a jejich slabiny, případně uvedení silných stránek personálu a celkový dojem z hotelu. Výzkum byl proveden ve dvou fázích, nejdříve proběhla telefonická rezervace pokoje a následně fyzická návštěva mystery shoppera. Po faktické návštěvě hotelu navazovala detailní analýza zjištěných skutečností, na jejímž základě byla vytvořena doporučení, která směřují k nápravě a celkovému zlepšení původního stavu.

Fiktivní host si rezervoval pokoj pomocí telefonické komunikace a následně písemného potvrzení rezervace elektronickou poštou, byl v hotelu ubytován jednu noc a během tohoto pobytu hodnotil chování personálu recepce při rezervování pokoje, v průběhu příjezdu i odjezdu. Personál restaurace byl hodnocen v průběhu objednání večeře a ráno při snídaních. Kvalita práce pokojských byla hodnocena na základě úklidu na pokoji. Cíleně byly pokládány specifické dotazy, aby byla zjištěna jak informovanost personálu, tak jejich ochota vyjít vstříc přání hosta i v nadstandardním požadavku nebo naopak forma zamítavé odpovědi, pokud požadavek není možné naplnit.

Průběh návštěvy se odehrával podle důkladně připraveného scénáře. Otázky v dotazníku byly sestavovány v součinnosti s managementem hotelu, který si chtěl ověřit jak ochotu personálu, tak plnění předepsaných standardů chování. Reakce hodnocených zaměstnanců a výsledky šetření byly hodnoceny do záznamového archu, ve kterém byla dále pozitivní i negativní odpověď bodově hodnocena dle významnosti a dalších kritérií.

3 Teoretická východiska

3.1 Marketing

Marketing se zabývá zjišťováním a naplňováním lidských a společenských potřeb. (1) Podstatou marketingu je velmi jednoduchá myšlenka, která platí ve všech profesích. Úspěch vychází z porozumění potřebám a přáním okolí a vytváření myšlenek, služeb nebo produktů, které tyto potřeby a přání naplňují. Marketing znamená řízení trhů tak, aby docházelo ke směně a vztahům, s cílem vytvořit hodnotu a uspokojit potřeby a přání. Směnný proces vyžaduje práci. Prodávající musí vyhledat kupujícího, identifikovat jeho potřeby, vytvořit kvalitní výrobky a služby, propagovat je, skladovat a prodávat. Mezi klíčové marketingové aktivity patří vývoj výrobků, výzkum, komunikace, distribuce, cenová politika a služby zákazníkům. (2)

Zákazníci jsou nezbytnou složkou marketingového systému. Tvorba hodnoty pro zákazníka a jeho uspokojení je srdcem moderního marketingu, jeho myšlení i praxe. Marketing znamená uspokojení zákazníka se ziskem. Cílem marketingu je přilákat nové zákazníky slibem vyšší hodnoty a udržet si zákazníky současné tím, že jim přineseme uspokojení. (2)

Marketing management chápeme jako umění a vědu výběru cílových trhů a získávání, udržování si a rozšiřování počtu zákazníků vytvářením, poskytováním a sdělováním lepší hodnoty pro zákazníka. (1) Definujeme ho jako nepřetržitý proces analýzy, plánování, implementace a kontroly. Jeho smyslem je vytvoření a udržení dlouhodobých vztahů s cílovými zákazníky, které umožňují podnikům a dalším subjektům dosáhnout stanovených cílů. (3)

Marketing začíná ještě před samotnou výrobou výrobku. Jeho úkolem je průzkum trhu. Zjistit, co se na trhu nachází, o co je na trhu zájem, co na trhu zákazníci postrádají, jak by se daly vylepšit stávající výrobky, aby byly pro spotřebitele zajímavější. Dále musí marketing odhadnout, pro jaký typ zákazníků bude výrobek určen, kde se tyto zákazníci nacházejí a jak se k nim výrobek dostane. Z toho také musí marketing odhadnout, za jakou cenu budou zákazníci výrobek ochotni koupit a v jakém množství. A pak už přichází na řadu reklama, která musí být zaměřena tak, aby oslovila potenciální zákazníky. (4)

Řízení marketingu je v praxi ve své podstatě algoritmický proces, který se skládá z pěti základních kroků v následující posloupnosti: marketingový výzkum → segmentace trhu, cílení, prezentace nabídky → marketingový mix → realizace → kontrola – vyhodnocení výsledků. (5)

3.1.1 Marketingová strategie

Všechny firmy potřebují strategie, které jim umožní udržet krok se změnami trhu. Neexistuje jediná strategie, která by byla tím nejlepším řešením pro všechny firmy. Každý podnik si musí najít cestu, která je za daných okolností nejsmysluplnější, musí zohlednit svou současnou situaci, příležitosti, cíle a prostředky. (2)

Firmy si stále intenzivněji uvědomují význam identifikace potřeb zákazníků, jejich ovlivňování a uspokojování, a usilují o individuální přístup ke každému z nich. V průběhu let funkce marketingu v organizaci nabývá stále více na strategickém významu. (6)

V procesu strategického plánování má marketing osobité postavení. Toto postavení vyplývá z podstaty marketingu jako filozofie podniku orientovaného na zákazníka. Marketing poskytuje pro strategické plánování organizace potřebné tržní informace, pomáhá stanovit podnikatelské cíle, stejně jako návrhy možných rozvojových strategií. Strategické plánování je zároveň první fází marketingového plánování a definuje úlohu marketingu v organizaci, a tím i postavení organizace k zákazníkům. (7)

Marketingová strategie je ucelený způsob jednání organizace vůči zákazníkům, zahrnující orientaci na určité segmenty zákazníků, výběr marketingových nástrojů, marketingového mixu, způsobu marketingové komunikace. Marketingová strategie vychází z vize firmy, měla by být integrální součástí její celkové strategie a měla by být přiměřeně modifikována na základě marketingového výzkumu, SWOT analýzy (8), která zahrnuje monitorování externího a interního marketingového prostředí. (1)

Strategický marketing se již dnes při plánování budoucích činností soustředí na vymezení okruhu potencionálních zákazníků a specifikaci jejich potřeb, a tak má již v současnosti připraveny výrobky a služby pro uspokojení budoucích zákaznických potřeb. Je plně

soustředěn na zákazníka. Je spojován s hledáním konkurenční výhody. V procesu strategického marketingového řízení jsou kladeny vysoké nároky na informovanost managementu, které tak generují potřebu informací, zejména potřebu marketingového výzkumu (specifikace a shromažďování údajů, transformace údajů v potřebné informace, analýzu a interpretaci informací týkajících se problémů, které jsou předmětem řízení a rozhodování). (9)

Strategické marketingové plánování by mělo v těsné souhře s návrhem celkové podnikové strategie přispívat k dlouhodobému zajištění úspěchu firmy. Konkrétně to znamená, že je systematicky prověřováno, které trhy odpovídají do budoucna odbytovému úspěchu, když jim bude nabídnuto řešení daného problému na základě vhodné technologie. Strategickým východiskem je volba a analýza možného trhu, který se ukazuje z hlediska podnikového zájmu jako zajímavý. Na základě toho pak dochází – po zhodnocení konkurenční situace, k bližšímu hodnocení alternativ a k volbě cílových skupin. (10)

Horáková uvádí následující etapy strategického marketingového procesu

- **Plánování** – hodnocení konkrétní situace, poznání trhu a konkurence, analýzu a prognózu vývoje poptávky, stanovení cílů, tvorbu strategických variant a sestavení funkčního plánu, který slouží jako základ marketingového řízení podniku. Plánování znamená sladit zdroje a schopnosti podniku s příležitostmi na trhu tak, aby to odpovídalo jeho cílům.
- **Realizace** – uskutečnění řady operací, vyžaduje přesnou znalost úkolů a adresné vymezení odpovědností.
- **Kontrolní proces** – porovnání plánovaných úkolů se skutečně dosaženými realizačními výsledky. Mechanismus zpětných vazeb znamená seznámení se s identifikovanými odchylkami a s důvody, které je vyvolaly a provést přiměřená opatření směřující k revizi a k případným změnám plánu nebo k revizi a případným úpravám příštích realizačních aktivit. (9)

Kotler realizaci plánů rozděluje na 4 fáze: analýzu, plánování, provádění a kontrolu.

Analýza – plánování začíná vyčerpávající analýzou situace. Společnost musí analyzovat své prostředí, aby našla atraktivní příležitosti a vyhnula se problémům, které jí hrozí.

Musí analyzovat své silné a slabé stránky, ale současně i potencionálně realizovatelné marketingové akce, aby zjistila, které příležitosti může nejlépe využít. Analýza zjišťuje informace a další vstupy pro všechny následující fáze. (2)

Strategický plán určí, v jakých oblastech bude společnost podnikat a jakých cílů tam chce dosáhnout. Potom nastává podrobnější plánování v jednotlivých podnikatelských jednotkách. (2) Každá podnikatelská jednotka potřebuje definovat své specifické poslání v rámci celé společnosti. (1)

Celková podniková strategie a marketingová strategie se do značné míry překrývají. Marketing zkoumá potřeby zákazníků a schopnost společnosti tyto potřeby uspokojit. Tyto faktory pak určují poslání a cíle společnosti. Marketing zajišťuje ve strategických plánech základní filozofii – strategie společnosti by se měla točit kolem uspokojování potřeb významných skupin zákazníků. Marketing zajišťuje vstupy pro strategické plánování, když pomáhá identifikovat atraktivní tržní příležitosti a odhaduje potenciál společnosti k jejich využití. Marketing připravuje strategie pro dosažení cílů v jednotlivých podnikatelských jednotkách. (2)

3.2 Shromažďování a zpracování marketingových informací

Shromažďování a třídění marketingových informací je systematické vyhledávání a analyzování veřejně dostupných informací o konkurenci a vývoji v oblasti marketingového prostředí. Cílem je kvalitativní zlepšení prováděných marketingových rozhodnutí, odhad a sledování konkurenčních akcí a zjištění včasných upozornění na možné příležitosti a rizika. (3)

Mnoho informací pochází od zaměstnanců firmy – vedení, techniků a vědců, nákupčích a prodejců. Firma musí také přesvědčit dodavatele, distributory a zákazníky, aby jí poskytovali důležité informace. Některé informace o konkurenci pocházejí z toho, co o sobě firmy sdělují ve výročních zprávách, proslovech, tiskových zprávách a reklamách. Firma také může získat informace o konkurentovi z toho, co o něm říkají ostatní v odborných publikacích a na komerčních akcích. Nebo může konkurenční firmy sledovat

– může kupovat a analyzovat jejich produkty, sledovat jejich prodej a hlídat zveřejnění nových patentů. (2)

3.2.1 Marketingové prostředí

Vše, co firmu obklopuje, bývá nazýváno marketingové prostředí. Toto prostředí sestává z mnoha subjektů a objektů a vztahů mezi nimi. Ať už jako celek nebo pouze pomocí jednotlivých částí a procesů ovlivňuje prostředí schopnost uspět u zákazníka. Marketingové prostředí není statické a vyznačuje se proto proměnlivostí v čase, která s sebou přináší vyšší míru nejistoty při výběru správných rozhodnutí. Toto představuje příležitost pro marketingový výzkum. (11)

Marketingové prostředí představuje jak příležitosti, tak i hrozby. (2) Ne vždy přinášejí změny ohrožení i příležitost zároveň. Vždy je však důležitá prevence těchto změn: k tomu výrazně pomáhá důkladná znalost marketingového prostředí. Pouze tak lze předvídat i některé rychlé změny. Cílem každé firmy by mělo být přizpůsobovat svou činnost nejlepším příležitostem. (11)

Úkolem marketing managementu je vytvářet a udržovat vztah se zákazníky vytvářením hodnoty a uspokojení pro zákazníka. Úspěch marketingových manažerů záleží i na dalších činitelích mikroprostředí společnosti – ostatních odděleních, dodavatelích, marketingových zprostředkovatelích, zákaznících, konkurenci a nejrůznějších částech veřejnosti, které dohromady tvoří firemní systém poskytování hodnoty. (2)

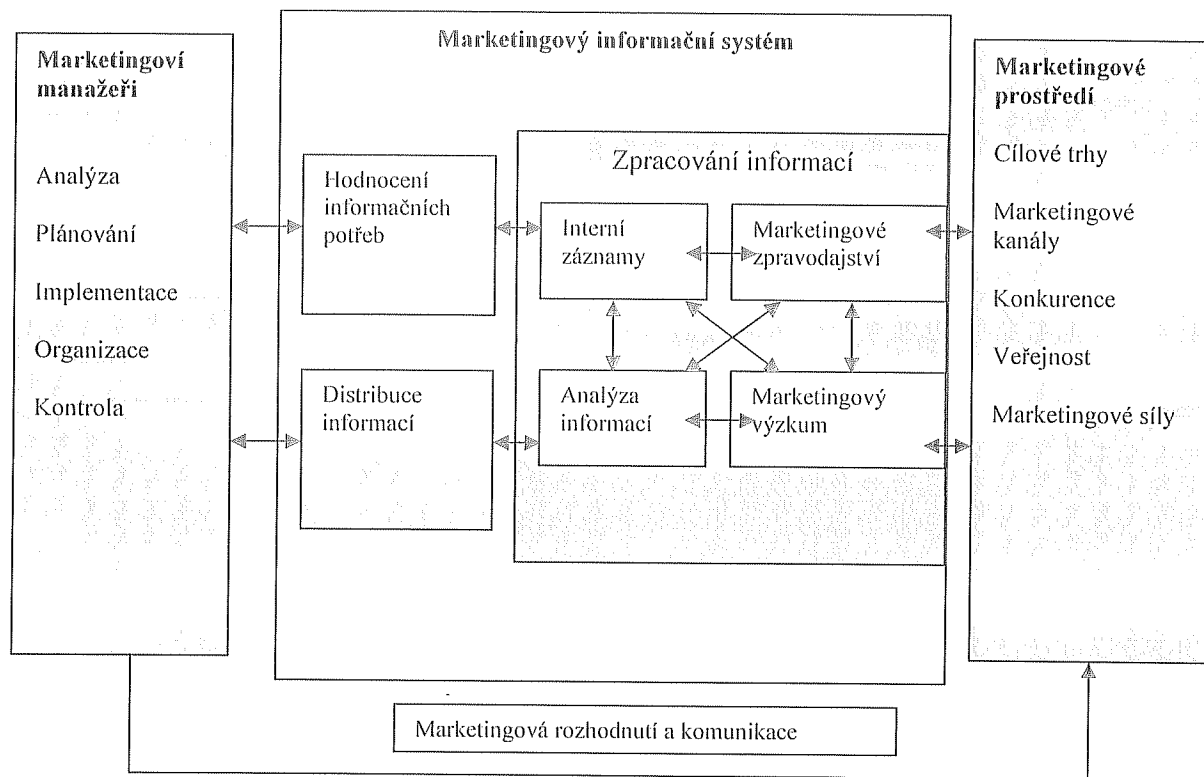
3.2.2 Marketingový informační systém

Marketingové informace, například změny preferencí zákazníků, nové konkurenční produkty či cenové pohyby konkurence výrazně ovlivňují kvalitní a kvalifikovaná rozhodnutí managementu. Bez přesných, aktuálních a v mnoha případech i okamžitých informací je možné tyto rozhodnutí přijímat jen velmi těžko a pouze s náhodným úspěchem. Proto si každá organizace tvoří svůj informační systém. (7)

Marketingový informační systém představuje cílevědomou a organizovanou činnost směřující k opatření informací o podnikatelském prostředí. Jeho význam roste především

v podmínkách nejistoty. V podmínkách jistoty postačí minulé zkušenosti a jejich projekce do budoucnosti a v podmínkách střetu se obvykle řeší pomocí teorie her. (11)

Obrázek 1 Marketingový informační systém



Zpracováno podle: Kotler, 2007

Marketingový informační systém jsou lidé, vybavení a postupy pro sběr, třídění, analýzu, hodnocení a distribuci potřebných, včasných a přesných informací pro marketingové a ostatní manažery. (3) Marketingový informační systém se skládá z interních dat společnosti, marketingového monitorování okolního dění a marketingového výzkumu. (1)

Dobře vytvořený marketingový informační systém začíná a končí u uživatele. Nejprve hodnotí informační potřeby marketingových manažerů a rozhodne, jaké informace jsou požadované, potřebné a proveditelné. (2)

1) Vnitřní systém informací

Vnitřní systém informací zaznamenává a poskytuje informace o tom, co se stalo v minulém období v souvislosti s využitím firemních zdrojů a realizací firemní produkce na trhu. (11)

Interní záznamy poskytují informace o tržbách, nákladech, zásobách, cash flow, pohledávkách a závazcích. Tyto informace lze získat rychle a levně, avšak často je nutné je pro marketingové prostředí upravit. (2) Při analýze těchto informací si lze všimnout důležitých příležitostí a problémů. (1)

Základním vnitropodnikovým marketingovým informačním zdrojem je centrální databáze odběratelských, dodavatelských a konkurenčních firem, která je trvale aktualizována, tříděna a rozšiřována. (6)

2) Marketingový zpravodajský systém

K rozhodování jsou potřebné nejen informace o vnitřních podmínkách firmy, jejich zdrojích a využití, vývoji hospodaření, ale je nutno mít zajištěný i pravidelný přísun aktuálních informací z podnikatelského prostředí. (11)

Interní informační systémy poskytují data o výsledcích, ale marketingový zpravodajský systém informuje o aktuálním dění. (1) Marketingovým pracovníkům poskytuje každodenní informace o vývoji vnějšího marketingového prostředí. Tyto informace mohou pocházet od zaměstnanců, zákazníků, dodavatelů a distributorů nebo ze sledování veřejných zpráv, konferencí, reklam, jednání konkurence a dalších aktivit v prostředí. Informační analýza zpracovává zajímavé informace. A konečně marketingový informační systém distribuuje informace manažerů ve správné formě a ve správný čas tak, aby jim pomohly při plánování, implementaci a kontrole marketingových plánů. (2)

Efektivně řízené firmy se snaží neustále zdokonalovat své marketingové zpravodajské systémy, a to jak po stránce kvalitativní, tak i po stránce kvantitativní. Proto také školí a motivují své prodejce v profesionálním a aktuálním hodnocení změn a v okamžitém předání těchto informací. (11)

3.3 Marketingový výzkum

Výzkum trhu je disciplína s dlouhou historií, vyvíjela se a vyvíjí. A to jak v teoretické, tak v praktické aplikační rovině. Prošla různými etapami, přebírala a používá poznatky z řady vědeckých oblastí, od matematiky a statistiky až po psychologii. (12)

Marketingový výzkum představuje systematické plánování, shromažďování, analyzování a hlášení údajů a zjištění jejich důležitosti pro specifickou marketingovou situaci, před níž se společnost ocitla. (1) Jde o proces zahrnující čtyři kroky. První zahrnuje definici problému a nastavení cílů výzkumu. Cíle výzkumu mohou být informativní, deskriptivní nebo kauzální. Druhý krok představuje vytvoření plánu výzkumu pro získání dat z primárních a sekundárních zdrojů. Získání primárních dat vyžaduje volbu přístupu (pozorování, průzkum, experiment), volbu kontaktní metody (pošta, telefon, osobní kontakt), vytvoření plánu výběrového souboru (kdo jej bude tvořit, kolik osob, jak je vybrat) a vytvoření nástrojů výzkumu (dotazníky, mechanické nástroje). Třetí krok zahrnuje implementaci plánu marketingového výzkumu ve formě získání, zpracování a analýzy informací. Čtvrtý krok představuje interpretaci a předložení zjištění. Další analýza informací umožní marketingovým manažerům tyto informace použít a poskytuje pokročilé statistické postupy a modely, které umožní získat přesnější zjištění. (2)

Manažeři potřebují informace, aby mohli provádět marketingové analýzy, plánování implementaci a kontrolu. (2) Marketingový výzkum pomáhá realizovat mnohem efektivnější marketingová rozhodnutí. Správná marketingová rozhodnutí vznikají na základě lepší informovanosti. Marketingový výzkum slouží i k řízení a plánování celkové činnosti společnosti. V této souvislosti se výzkum zabývá výhodami a nevýhodami alternativních způsobů činnosti organizace, které mají své vyjádření v marketingovém plánování. (7)

3.3.1 Metodika marketingového výzkumu

Jednotlivé metody marketingového výzkumu se používají zpravidla tam, kde vzniká informační mezera. Tedy tam, kde chybějí informace přinášející problém. Problém vzniká, když se plánovaný stav výrazně liší od stavu skutečného. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy. (11)

Jelikož se marketingový výzkum skládá z mnoha činností, je nutné dodržovat určitá pravidla. Jinak může dojít k získání pouze povrchních informací, které pak nepomohou při řešení problému při rozhodování. (11)

Při realizaci marketingového výzkumu se dnes běžně využívají statistické, psychologické a sociologické metody, které umožňují stanovit správnou velikost vzorku výběrového šetření, zvolit vhodný způsob šetření a vybrat odpovídající techniku. (5)

Každý marketingový výzkum je jedinečný. Je totiž pokaždé ovlivňován jinými faktory, které vyplývají z různorodosti zkoumaných problémů. I přesto v procesu každého výzkumu lze definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. Obě etapy v sobě zahrnují několik za sebou následujících fází. Tyto kroky na sebe navazují, úzce spolu souvisí a vzájemně se podmiňují. (11)

Aby se předešlo některým nedostatkům, musí být kladen důraz na pečlivost především v přípravné etapě celého procesu. Zvláštní pozornost v rámci této etapy potřebuje správné definování problému, které představuje hlavní předpoklad úspěšnosti realizace výzkumu a získání relevantních výsledků. Nejnáročnější fází realizační etapy je sběr údajů. Je zde vynakládáno mnoho lidských, časových i finančních zdrojů. Pokud není tato fáze provedena pečlivě, hrozí získání nesprávných výsledků. (11)

3.3.2 Definování problémů a výzkumných cílů

Pečlivé definování problémů musí být vyhovující požadovaným výzkumným cílům. Definice problému by neměla být příliš úzká nebo příliš široká, neboť pokud není problém dobře definován, mohou náklady na shromažďování informací přesáhnout hodnotu přínosu. (7) Definice problému a stanovení cílů výzkumu často představuje nejtěžší krok v celém výzkumu. (2)

Po identifikaci výzkumného problému a správné definici cílů výzkumu nesmí být opomenuta analýza situace. Analýza situace je neformální zjišťování, jaké informace jsou dostupné pro řešení problému. Na základě těchto zjištění lze lépe definovat problém a určit, jaké další informace budou při zkoumání potřeba. (11)

Cíle se liší v závislosti na zadání, situaci. Podle toho se vybírají různé typy výzkumných přístupů, které sledují odlišné cíle, např.: (11)

- Monitorovací výzkum – cílem je získat informace o vnitřním a vnějším marketingovém prostředí firmy a odhalovat možné příležitosti a ohrožení. Bývá používán na začátku výzkumného procesu, podává vstupní informace.
- Badatelský (explorativní) výzkum – cílem je zajistit předběžné údaje pro poznání povahy zkoumaného problému a určit hypotézy, a tím vysvětlit nejasné nebo nepřehledné skutečnosti. Má významné místo v počátečních fázích přípravné etapy výzkumu, kdy se používá k předběžnému zkoumání situace s minimálním objemem finančních a časových nákladů.
- Popisný (deskriptivní) výzkum – cílem je popsat určité charakteristiky skutečností nebo jevů. Zabývá se určením počtu výskytů, stanovením tržních veličin. Deskripce je základem výzkumu. Vyznačuje se jasně definovaným problémem, formálními strukturovanými postupy. Neptá se po příčinách.
- Kauzální výzkum – cílem je získat informace o vzájemných vztazích, ke kterým dochází mezi sledovanými jevy nebo vztahy mezi příčinou a následky. Poznání příčin umožní lépe stanovit vyvážené použití jednotlivých marketingových nástrojů.

3.3.3 Sestavení plánu výzkumu

Druhým stádiem marketingového výzkumu je vytvoření co možná nejúčinnějšího plánu na shromáždění potřebných informací. (1) Plán výzkumu má zajistit plynulý průběh realizace výzkumu a potřebné informace. Plán má vymezit všechny fáze výzkumu věcně i časově. Tvoří ho 3 fáze: přípravná, realizační, prezentační. (7)

Plán výzkumného projektu je v podstatě plánem realizace a kontroly výzkumu. Protože je každý problém odlišný a jedinečný, musí každý plán být specifický pro každý konkrétní případ. (11)

Plán uvádí zdroje existujících informací a vysvětluje konkrétní přístupy, metody kontaktu, vzorové plány a nástroje, které výzkum využije při získávání nových údajů. (2)

3.3.4 Shromáždování informací

Fáze sběru informací marketingového výzkumu je obecně nejnákladnější a nejvíce náchylná k chybám. (1) V této fázi dochází k vlastnímu sběru požadovaných údajů. Platí zde zásada, že se nejprve sbírají údaje sekundární a teprve následně údaje primární. (11)

- **Sekundární informace** – údaje, které byly zpravidla shromážděny někým jiným pro nějaký jiný účel a jsou i nadále k dispozici. Dostáváme se k nim zprostředkovaně. Sekundární zdroje jsou zpravidla jednoduše dostupné veřejné zdroje informací. Bývají k dispozici rychleji a bývají méně nákladné, než primární zdroje údajů. Zpravidla se zdroje dělí na interní a externí zdroje. Vnitřní zdroje údajů pramení z běžného sledování marketingové činnosti firmy. Vnější zdroje pochází z vnějšího prostředí firmy. (11) Společnosti mohou sekundární údaje nakupovat od externích dodavatelů. Dále existují již předpřipravené databáze, které mohou plnit téměř jakoukoli informační potřebu. (2)

Výzkumník musí sekundární údaje pečlivě hodnotit, aby měl jistotu, že jsou relevantní, přesné, současné a nestranné. Sekundární údaje představují dobrý výchozí bod výzkumu a často pomáhají definovat problém a cíle výzkumu. Ve většině případů však firma musí získat i primární údaje. (2)

- **Primární informace** – původní údaje, které musí být teprve shromážděny pro specifický účel. Jsou získávány prostřednictvím výzkumu samotného a slouží výhradně nebo především potřebám tohoto výzkumu. (11)

K rozhodnutí provést primární výzkum často vede neschopnost či nemožnost získat požadovanou informaci jiným způsobem nebo nevhodný tvar existující sekundární informace. (11)

Při získání informací rozlišujeme z metodického hlediska kvantitativní a kvalitativní výzkum. Tyto se od sebe liší charakterem jevů, které analyzují. Zatím co kvantitativní výzkum se ptá „kolik“, kvalitativní výzkum zkoumá „proč“ nebo „z jakého důvodu“. (7)

Kvantitativní výzkum se zabývá získáním údajů o četnosti výskytu něčeho, co již proběhlo nebo se právě děje. Účelem kvantitativního výzkumu je získat měřitelné číselné údaje. Aby byly naplněny podmínky shromažďování údajů a bylo možné získat statisticky spolehlivé výsledky, pracuje se s velkými soubory respondentů. (11)

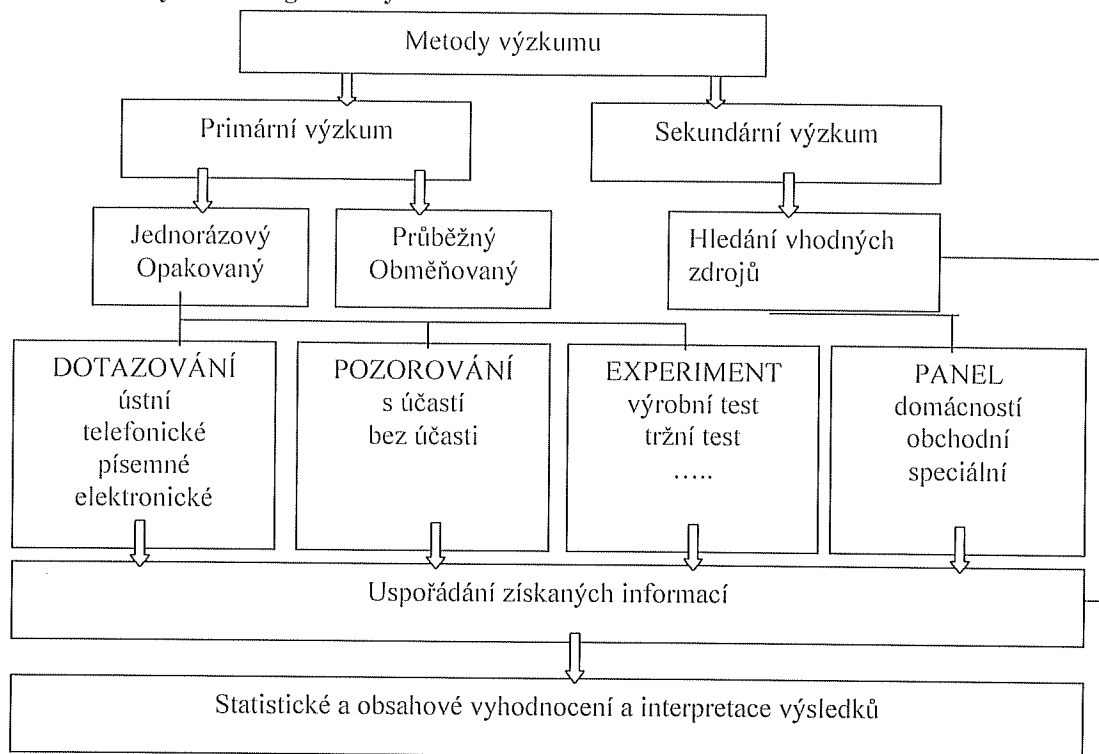
Kvalitativní výzkum, který sleduje malý vzorek zákazníků, (2) pátrá po příčinách, proč něco proběhlo nebo se děje. Většina zjišťovaných údajů probíhá ve vědomí nebo podvědomí konečného spotřebitele, proto se pracuje s větší mírou nejistoty a je často potřeba psychologická interpretace. Účelem je zjistit motivy, mínění a postoje vedoucí k určitému chování. (11)

Při sběru primárních informací se zpravidla využívá jedna ze tří základních výzkumných metod – pozorování, dotazování a experiment. Jaká z metod se využije, závisí na několika faktorech:

- účel a cíl výzkumu – rozhodují o množství, kvalitě a míře zobecnění požadovaných údajů,
- charakteristika zkoumané problematiky – určuje míru dostupnosti údajů,
- vlastnictví zdrojů – představuje možnosti časové, finanční a lidské. (11)

Metody výzkumu lze souhrnně uvést tak, jak je naznačeno na obrázku 2 (10):

Obrázek 2 Metody marketingového výzkumu



Zpracováno podle: Tomek, 2011.

1) *Pozorování*

Pozorování znamená shromažďování primárních údajů pozorováním příslušných osob, jejich jednání a situací. (2) Provádí se zvláště tam, kde není žádoucí, aby pozorovaná osoba předem věděla, že je sledována, tím nedochází k záměrnému zkreslování požadovaného chování. (11) Pozorováním je možné získat informace, které lidé nechtějí nebo nemohou poskytnout. Také není snadné pozorovat dlouhodobé a nepravidelné vzorce chování. (2) Používá se v případě, jestliže výzkumník zajímá především smyslově vnímatelné skutečnosti (např. chování prodávačů a zákazníků, uložení zboží v regálech apod.). (10)

2) *Dotazování*

Výzkum dotazováním je nejvhodnější přístup pro získání popisných informací. (2) Smyslem dotazování je zadání otázek respondentům. Vybraní respondenti musí odpovídat cíli a záměrům výzkumu. (11) Společnosti provádějí výzkumy, aby se dozvěděly, co lidé vědí, v co věří, jaké mají preference a jak jsou spokojeni, aby následně mohly odhadovat

tyto veličiny v celkové populaci. (1) Jde o nejčastěji využívanou metodu výzkumu, kde se dotazování provádí některým z následujících způsobů (10):

- **Písemně**

Přednosti: při stejných nákladech obsáhne větší počet osob, vylučuje vliv tazatele na dotazovaného, možnost zajištění anonymity.

Nevýhody: návratnost (10 – 30%), odpovědi nemusí být jednoznačné, není zřejmá spontánnost odpovědi, není vyloučen vliv třetí osoby. (10) Kotler (2007) doplňuje nevýhody o malou flexibilitu a o nemožnost přizpůsobení dotazníku předchozím odpovědím. (2)

- **Telefonicky**

Nejlepší metoda pro rychlé získání informací a je flexibilnější než dotazníky zasílané poštou. Průzkum také umožňuje větší kontrolu cílového vzorku. (2)

Přednosti: rozhovor je veden rychle, odpadají náklady na tisk, mohou být potlačeny vlivy dotazujícího se (vzhled, výraz, grimasy).

Nevýhody: omezená doba dotazování, chybí přímý kontakt. (10)

- **Ústně = interview**

Osobní rozhovory jsou velmi flexibilní a dokážou získat značné množství informací, rozlišují se dvě formy: Individuální rozhovor se odehrává doma nebo v zaměstnání dotazovaných, na ulici nebo v nákupních centrech. Skupinový rozhovor zahrnuje šest až deset respondentů, kteří stráví několik hodin se školeným moderátorem a baví se o konkrétním výrobku, službě nebo firmě. Odpovědi jsou zaznamenávány písemně nebo natáčeny na video, aby je bylo možné později prostudovat. (2)

Dále se rozlišují tři druhy:

Volný – pro rozhovor se volí rámcové téma, rozhovor pak vypadá zdánlivě neúčelný.

Strukturovaný – postupně se odvíjí od předem vypracované příručky.

Standardizovaný – stejné pořadí otázek pro všechny dotazované. (10)

- **Elektronické dotazování**

Nové možnosti pro zlepšení dotazování poskytuje využití multimediálních technik. Klasické dotazování se pomocí multimédií může přibližovat osobnímu rozhovoru. Může k tomu sloužit kombinace textu, zvuku, animovaných obrazů a filmu, které umožňují zvýšení představy daného problému při dotazování. Základní formou tohoto způsobu dotazování je dotazník na internetu nebo zaslaný email.

Přednosti: dobré možnosti získání dat z hlediska názorového nebo interaktivního vysvětlení požadavku tazatele, nízké náklady, urychlení zpracování získaných dat. (10)

Průzkumy on-line jsou účinné pro dosažení těžko přístupných skupin např. teenagerů, svobodných, majetných a lépe vzdělaných lidí. (2)

Nevýhody: závislost na počtu připojených osob k internetu. (10) Uživatelé internetu nepředstavují reprezentativní vzorek populace. (2)

Další výhody a nevýhody jsou totožné jako u písemného, popř. telefonického dotazování. (10)

3) *Experiment*

Využívá se v situacích, kdy je složité získat údaje v reálném životě. (11) Při experimentu jsou vybrány odpovídající skupiny respondentů, které jsou sledovány v různých podmínkách s kontrolovanými souvisejícími faktory. Poté jsou sledovány rozdíly v odpovědích skupin. (2) Tato metoda slouží k zaznamenání a analýze následně příčinných vztahů. (10) Pro úspěch experimentu má velký význam prostředí experimentu, a proto je do něj záměrně zasahováno, aby bylo dosaženo stejných podmínek pro všechny pokusné subjekty. (11) Experiment může probíhat v umělých laboratorních podmínkách nebo normálních podmínkách. (10)

Je nutné včas identifikovat mnoho faktorů, které mohou znehodnotit získané výsledky. Negativní vliv na validitu mohou mít náhodné události, subjektivní změny respondentů v dlouhodobém průběhu experimentu, změny nástrojů používaných v průběhu experimentu, nereprezentativní výběr respondentů. (11)

3.3.5 Analýza a vyhodnocení informací

Předposledním krokem procesu je učinit závěry ze shromážděných informací. (1) Informace, které společnost získá prostřednictvím marketingového informačního systému, často vyžadují další analýzu. Analýza informací může zahrnovat i řadu matematických modelů, které marketérům pomohou učinit lepší rozhodnutí. Tyto modely mohou pomoci odpovědět na otázky co kdyby? a co je lepší? (2)

Aby bylo možné dojít ke kvalitním závěrům a využitelným doporučením pro další marketingová rozhodnutí, zpravidla se nejprve analyzují výsledky každé otázky. Teprve na základě těchto výsledků se pokračuje v hlubších analýzách, které zkoumají odpovědi několika otázek dohromady či jednotlivých skupin respondentů. Postupně se zjišťuje:

- četnost zjištěných odpovědí,
- úroveň, variabilita a průběh zkoumaných znaků,
- závislosti mezi proměnnými. (11)

Úkolem vyhodnocení dat je uspořádaná, zpracovaná a analyzovaná data komprimovat a transformovat do přiměřeného a způsobilého stavu za účelem rozhodování. K základním vyhodnocovacím aktivitám patří:

- vytvoření plánu vyhodnocení v závislosti na předmětu zkoumání, resp. na požadovaném cíli,
- prověření a volba možných či nutných vyhodnocovacích postupů, kde je možno aplikovat analytické metody inženýrské statistiky. (10)

3.3.6 Prezentace výsledků

Výsledky shromážděných informací musí být zpracovány v podobě ucelených, verbálně formulovatelných závěrů a doporučení. Výsledná zpráva musí mít velmi vysokou odbornou úroveň, a to i po stránce formální. Stylisticky zpracovaný text by měl být provázen přehlednými tabulkami, které by měly být z důvodu velmi rychlé orientace přepracovány i do grafů a diagramů. (7)

Cílem interpretace údajů je navrhnout správná doporučení pro další rozhodování a řešení problému. Doporučení by měla mít logickou strukturu, která vychází ze zadání a cíle

výzkumu. V doporučeních by mělo být využito co nejvíce dílčích zjištěných závěrů z analýz jednotlivých otázek. (11)

3.3.7 Problémy marketingového výzkumu ve službách

Problémy marketingového výzkumu ve službách vznikají v důsledku rozdílů mezi marketingovým výzkumem v oblasti služeb a v oblasti výrobků. Rozdílnost spočívá v: (7)

Přístupu organizací, poskytujících služby pro marketingový výzkum - výzkum může být velice drahý a náklady na jeho realizaci mohou převyšovat jeho výslednou hodnotu. Především malé organizace služeb mohou v průběhu poskytování služeb využívat k získání informací přímý styk se zákazníky.

Kvalitě sekundárních zdrojů v oblasti služeb - možná nízká kvalita sekundárních zdrojů ve službách (neúplné a nekompatibilní údaje, jež souvisí s metodikou statistického šetření u malých podniků, které je prováděno pouze na základě výběrového šetření).

Problémech odvozených z vlastností služeb - obtíž s patentováním omezuje stimuly pro větší investice do výzkumu a vývoje, je zde větší zaměření na kopírované služby. Spíše se vyskytují tendence k zdokonalování stávajících služeb, než k inovacím. Obtížné vytvoření přesného popisu služby a problémy pro testování koncepce nové služby. Hodnocení produktu služby producentem a klientem je ovlivněno tím, kdo vykonává službu a do jaké míry je zákazník do tohoto výkonu přímo zapojen.

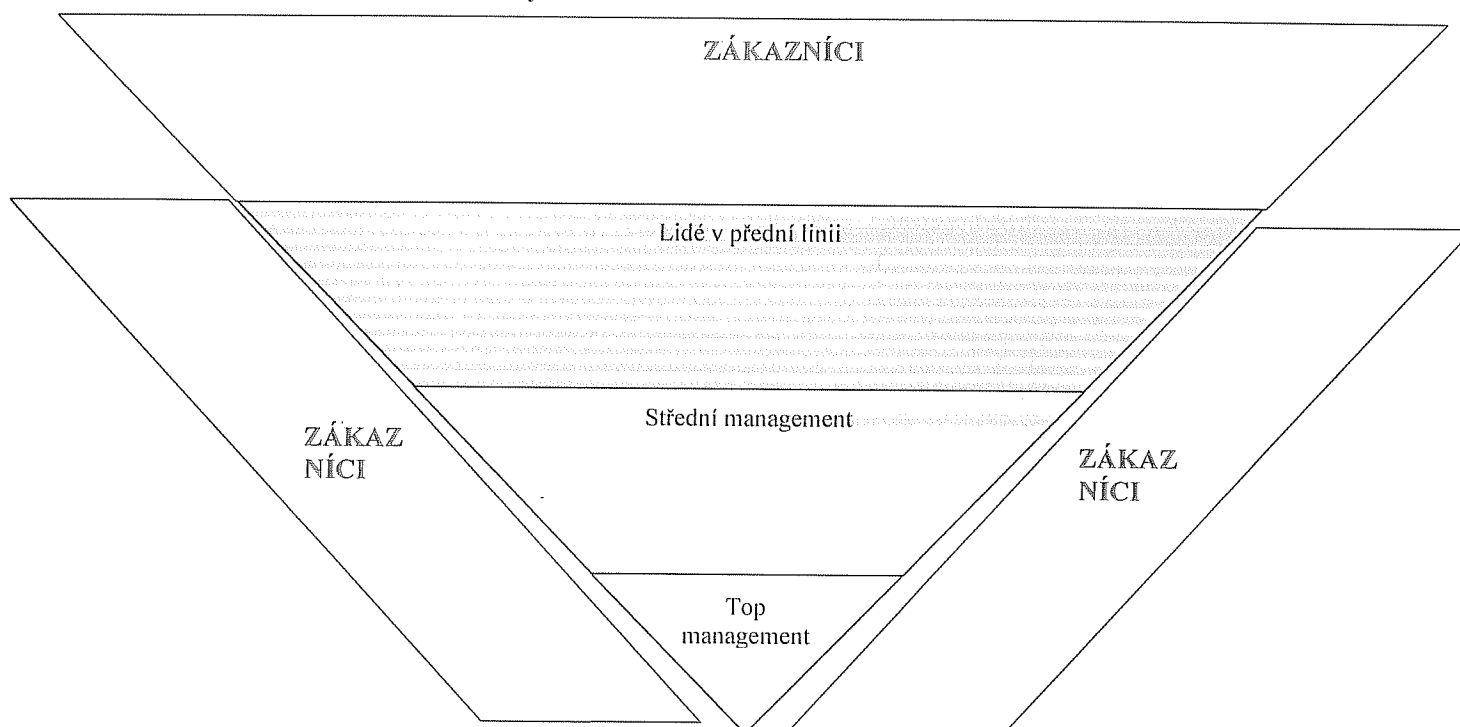
Problémech spojených s výzkumem nových služeb - je obtížné zjistit, zda potenciální zákazník rozumí myšlence navrhované nové služby, reaguje na ni příznivě a cítí, že mu nabízí výhody naplňující nesplněné potřeby.

3.4 Vytváření hodnoty pro zákazníky

Moderní zákaznický orientované společnosti obrátily obrázek pyramidy tradiční struktury společnosti viz obr. 3. tak, že dle pořadí důležitosti jsou nahoře zákazníci, po nich přicházejí lidé v přední linii, kteří se setkávají se zákazníky, slouží jim a starají se o jejich

spokojenost, pod nimi jsou manažeři střední úrovně, jejichž úkolem je podporovat lidi v přední linii, aby mohli dobře sloužit zákazníkům, a úplně dole je top management, jehož úkolem je přijímat a podporovat dobré manažery střední úrovně. Jak obrázek značí, tak se zákazníci se musí setkávat manažeři na každém stupni. (1) Vrcholový management musí jít v oblasti orientace na zákazníka aktivně příkladem. Pravidelný kontakt se zákazníkem na operativní úrovni umožní manažerům přímo podchytit možné problémy s chováním k zákazníkovi. (13)

Obrázek 3 Moderní zákaznický orientovaná struktura



Zpracováno podle: Kotler, 2007

Zákazníci jsou vzdělanější a informovanější, než kdykoli dříve a mají rovněž nástroje, aby si ověřili tvrzení společností a vyhledali lepší alternativy. (1) Kvalita je jednou z klíčových otázek marketingového řízení. Význam kvality neustále roste, společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Podmiňuje stupeň uspokojení zákazníků, zvyšuje jejich loajalitu, a tím ovlivňuje i ziskovost organizací, které služby poskytují. (8) Zákazníci odhadují, která nabídka jim poskytne nejvyšší vnímanou hodnotu, a podle toho jednají. To zda nabídka splní očekávání zákazníků, má vliv na jejich spokojenost a pravděpodobnost, že si výrobek koupí znovu. (1)

Není problém přilákat nové zákazníky pomocí intenzivních reklamních kampaní a podpory prodeje, problém je udržet jejich spokojenost a docílit, aby přivedli klienty nové. Kvalita musí být i nadále nejdůležitější srovnatelnou výhodou. (6)

Dobrá orientace na zákazníka, která má přispět k trvale vysoké spokojenosti zákazníků, sestává ze tří pilířů: vynikající výrobek nebo služba, dobře fungující organizace a vysoce motivovaní a dobře vyškolení zaměstnanci. Pokud jeden z těchto pilířů vypadne, spokojenost zákazníků utrpí újmu. (13)

3.4.1 Kvalita výrobků a služeb

Kvalitní výrobek nebo služba produkuje věrnější klienty, což znamená, že budou kupovat příště znovu. Tím se zvyšuje objem prodeje a ziskovost firmy. Nekvalitní služba může znamenat ztrátu klientů, což je drahé nejen kvůli nákladům na jejich náhradu, ale také kvůli mnohanásobnému dopadu, který bude mít jejich záporné mínění. (6)

A co je to přesně kvalita? Kotler k vysvětlení pojmu používá definici Americké společnosti pro kontrolu kvality: „Kvalita je souhrn vlastností a charakteristických rysů výrobků nebo služby klíčových pro jejich schopnost uspokojovat uváděné nebo předpokládané potřeby. (1)

Komplexní šetření kvality služeb by mělo zahrnovat tři aspekty:

Hledisko zákazníka – kritéria, která zákazník obvykle používá při hodnocení kvality služeb, lze sloučit do pěti širších pojmů:

Hmotné prvky – technický stav a vzhled zařízení, úprava písemností, vzhled zaměstnanců.

Spolehlivost – přesnost výkonu služby, naplnění užítku spojeného s poskytnutím služby.

Schopnost reakce – schopnost reagovat na požadavky zákazníka, vstřícnost a snaha, adaptabilita.

Jistota – schopnosti, kvalifikace, zdvořilost, důvěryhodnost, bezpečnost.

Empatie, pochopení – vcítění se a pochopení potřeb a požadavků zákazníka, snadný přístup ke službě, dobrá komunikace.

Hodnocení kvality se provádí pomocí průzkumu názorů zákazníků, realizovaného běžnými metodami primárního průzkumu. (7)

Hledisko marketingové koncepce organizace – cílem takového šetření je zjištění, nakolik je kvalita poskytovaných služeb v souladu s marketingovou strategií firmy. (7)

Konkurenční hledisko – dotazováním se zákazníků může být zjištěna spokojenost se službami určité organizace, ale v případě, že konkurence nabídne vyšší úroveň služeb a zákazníci to zjistí, je reálné nebezpečí, že přejdou ke konkurenci. (7)

Dodavatel zboží či služeb ovšem i přes všechna šetření nemusí být schopen splnit veškerá přání klientů. Společnost stojí před problémem spokojenosti klienta a ziskovosti firmy. Je nezbytné, aby jasně definovala, jaká úroveň služeb je poskytována a bude poskytována. Jen tak totiž i zaměstnanci firmy vědí, co musejí poskytnout, a klientovo očekávání není v rozporu se skutečností. (6) Vzbudí-li marketéři příliš vysoká očekávání, je pravděpodobné, že kupující bude zklamán. Pokud však společnost stanoví příliš nízká očekávání, nepřiláká dostatečné množství kupujících, i když ti, kteří koupí, budou spokojeni. (1)

3.4.2 Péče o zákazníky

Poptávka po firemních produktech pochází ze dvou zdrojů: vytvářejí ji noví zákazníci a stávající zákazníci, kteří opakovaně nakupují firemní produkty. Vedle strategií, jak získat nové zákazníky, se firmy nyní snaží udržet si ty stávající a budovat s nimi trvalé vztahy. Firmy přišly na to, že ztratit zákazníka neznamená přijít jen o jeho jednorázový nákup, ale i o jeho veškeré další nákupy a též o zdroj dobrých referencí. Snaha o udržení zákazníka má tedy hluboký ekonomický smysl. Klíčem k ní je poskytování výjimečné hodnoty a uspokojení. (3)

V minulosti znali prodejci spotřebitele a jejich potřeby mnohem lépe, a to proto, že většinou existovaly jen malé obchody a jejich majitelé byli při prodeji se svými zákazníky v přímém kontaktu. Následný růst velikosti společností a trhů tento přímý kontakt značně narušil a nutí marketingové manažery, aby odpovědi na základní otázky, které se týkají

požadavků spotřebitelů, jejich očekávání, potřeb a postojů získávali marketingovým výzkumem. (5)

Mnohé společnosti projevující záměr vybudovat pevnější vazby se svými zákazníky dnes spravují detailních informací o jednotlivých zákaznících a pečlivě koordinují všechny „styčné body“, které přicházejí do kontaktu se zákazníky. Zákaznický styčný bod je jakákoli příležitost, při níž se zákazník setká se značkou, výrobkem nebo službou. Například v případě hotelů se host setkává se styčnými body při rezervaci pobytu, příjezdu, pokojové služby, služeb restaurace, placení či odjezdu. Společnosti na základě toho, co vědí o každém váženém zákazníkovi, mohou přizpůsobit tržní nabídky, služby, programy a mediální strategii. (1)

Zákazníci kupují produkty či služby na základě určitých kupních motivů. Pokud chce prodejce své zákazníky skutečně uspokojit, musí tyto motivy rozpoznat a dát zákazníkovi najevo, že tento produkt či služba mohou jeho potřeby a očekávání s nimi spojené skutečně naplnit. K tomu je ale potřeba zákazníkovi naslouchat a pomocí cílených otázek zjistit jeho motivaci pro koupi. (13)

Otevřenost je základním kamenem dlouhodobého partnerství. Čím otevřeněji se zákazník svěří o svých potřebách, tím snadnější je vyhovět těmto potřebám. Schopnost odhalit předem, co zákazníka může trápit a co očekává, zákazník ocení několikanásobně více, než pouze reakci na samotné podněty od zákazníka. Je nesmírně důležité znát toho, kdo nakupuje, a to po jednotlivcích, mikrosegmentech i segmentech. Do této oblasti patří poznání sociálně-psychologických principů, které ovládají chování a jednání zákazníků v daném segmentu, poznání potřeb a očekávání, které zákazníci mají ke kategorii produktu i dodavateli. (14)

Mnoho společností systematicky měří spokojenost zákazníků. (1) Spokojenost znamená všeobecně pozitivní pocit, kterého lze dosáhnout hodnocením určité situace, je to míra splnění zákaznickova očekávání s vnímanými produktovými znaky. (13) Vysoce spokojený zákazník zachovává déle věrnost, kupuje více zároveň s tím, jak společnost dává na trh nové výrobky a zlepšuje již existující, hovoří příznivě o společnosti a jejích výrobcích,

věnuje méně pozornosti konkurenčním značkám a je méně citlivý na cenu a jeho obsluha je méně nákladná, než obsluha nových zákazníků, protože se provádějí rutinní transakce. (1) Přání a potřeby zákazníka se mění, a proto musí zjišťování spokojenosti probíhat pravidelně. Intervaly mezi jednotlivým zjišťováním spokojenosti zákazníka závisí na produktu. (13)

3.4.3 Motivace personálu

Všechny společnosti hovoří o tom, že spokojení zákazníci jsou jejich nejvyšším cílem, a že pro spokojenost svých zákazníků dělají a udělají vše. Ve skutečnosti to však často vypadá zcela jinak: špatně nebo vůbec nevyškolený prodejní personál, nevlídní a arogantní prodavači, jejich naprostý nezáměr o skutečné potřeby zákazníka. (13) To společností pravděpodobně spokojeného zákazníka nepřinese. Jak to ale změnit? Odpovědí na tuto otázku je motivace zaměstnanců.

Motivace je souhrn mnoha různých motivů, což je označení pro podněty člověka, vedoucí k určitému chování. (13) Motivy se zakládají na potřebách a ty se neutvářejí jen rozumem, ale také pocity. Pro všechno, co někdo dělá nebo dělal, musel mít zcela určité motivy a jsou-li tyto motivy známé, pak je chování v budoucích podobných situacích s jistou pravděpodobností předvídatelné. (15)

Výzkumy potvrzují, že většina lidí již nepracuje výhradně proto, „aby vydělala peníze“, nýbrž také chtějí mít pocit, že konají něco užitečného, působí na pracovišti, kde vládou dobré mezilidské vztahy, jsou pověřováni úkoly, které odpovídají jejich schopnostem a v neposlední řadě se ve své činnosti seberealizují. (15) Což odpovídá manažerské verzi hierarchii potřeb odvozené z hierarchie A. Maslowa viz obr. 4 a pyramidě stimulů, jež jsou při vedení lidí v podmínkách společností maximálně účinné v naplnění těchto potřeb viz obr. 5. (16)

Obrázek 4 Manažerská verze hierarchie potřeb



Zpracováno podle: Plamínek, 2010

Obrázek 5 Pyramida stimulů



Zpracováno podle: Plamínek, 2010

Člověk se snaží o postupné naplnění potřeb jednotlivých pater. Tvar pyramidy napovídá, že jednotlivé potřeby nemají stejný význam a nejbližší vyšší stupeň potřeb se stává účinným až tehdy, když jsou dostatečně uspokojeny potřeby „nižší“. (15) Aby bylo možné s tímto systémem pracovat, je třeba poznat, o naplnění potřeb, kterého patra člověk, jehož hodláme motivovat, právě usiluje. Čím výše se v hierarchii potřeby nacházejí, tím je motivace náročnější na znalosti, dovednosti, zkušenosti a mnohdy i na vynaložené prostředky. (16) V motivaci jedince je také důležité nezapomenout na to, že potřeby a motivy se mohou u člověka měnit v závislosti na situaci, věku, prostředí a dalších okolnostech. (15)

Mají-li zaměstnanci podávat takové pracovní výkony, které odpovídají podnikovým cílům, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno. (15) Motivace personálu, který je ve styku s veřejností, se zvyšuje, je-li produkt nebo služba kvalitní. Následné zvyšování produktivity prospívá k větší spokojenosti klienta, vniká pozitivní kruh, který zase podporuje kvalitu. (6) Nadšený prodejce je na správné cestě k vítězství. Nadšení pro produkt je nejlepším dokladem toho, že je skutečně tak dobrý, jak se tvrdí, a zákazník nabude přesvědčení, že s ním bude maximálně spokojen. (13) Vysoce motivovaní prodejci vyznačují jistotu a vyrovnanost a na zákazníka působí

uklidňujícím dojmem a díky své sebejistotě působí přesvědčivě. Klient cítí, že prodejce svému produktu věří a věří tomu, co říká. Prodejce se také plně soustředí na řešení problémů zákazníka a poskytuje mu pocit, že společně najdou řešení. (13)

V podnikové praxi je stěží možné uspokojit všechny individuální potřeby zaměstnanců a vytvořit pobídky, které odpovídají všem motivům. Příkladá-li se však velká váha pracovní spokojenosti zaměstnanců a optimální personální politice, všem těmto žádoucím cílům by měla být věnována pozornost. (15)

3.5 *Mystery shopping*

Nejdůležitějším cílem vedoucím k dosažení spokojeného zákazníka je systematické a trvalé zařazování veškerých přání a očekávání zákazníků do všech firemních procesů a jejich zakotvení v podvědomí pracovníků. (13)

Mystery shopping je zvláštním způsobem výzkumu kvality poskytované služby prostřednictvím nezávislých osob, které provádějí fingovaný nákup. (7) Foret řadí mystery shopping mezi metody sběru dat, konkrétně do modifikovaných individuálních hloubkových rozhovorů. (17) V jiných odborných publikacích se o mystery shoppingu píše jako o jedné z metod sběru dat experimentem.

Zkoušet zaměstnance je vhodné nejen vlastními manažery, ale navíc i nezávislou osobou. (13) Společnosti si na měření spokojenosti zákazníků najímají odborníky na mystery shopping. (1) Mystery shopper je osoba, která navštíví zařízení za účelem sledování a měření zákaznického servisu, zjištění slabých a silných stránek, posouzení kvality výrobků a životního prostředí provozovny obecně. (18)

Mystery shopping se vyznačuje určitými vlastnostmi, které jej odlišují od jiných typů výzkumu. Především je to fakt, že „respondent“ neví, že je předmětem výzkumu. (19) Mystery shopping je proces měření a zaznamenávání konkrétních zkušeností zákazníků pomocí najatých kvalifikovaných fiktivních spotřebitelů. (18) Mystery shopping může zahrnovat jednoduchá pozorování na místě prodeje či místě poskytování služeb, zaměřená zejména na jasnost a přesnost informačního systému, čekací dobu, dobu vyřízení, upoutání

zákazníka atd. Může také zahrnovat zjišťování způsobu prodeje či nabídky tak, že mystery shopper představuje potenciálního zákazníka jednajícího na základě jednoduchého či složitějšího scénáře. (20) Metoda mystery shopping znamená realizaci nákupů podle předem stanovených kritérií hodnocení. Zkušební osoba nakupuje a pečlivě si všímá a následně zaznamenává všechny podstatné skutečnosti, které chování zaměstnance charakterizovaly. (13) Zjišťuje se, jak je ve skutečnosti určitý produkt nabízen, jakou má podporu, jaké je chování zaměstnanců v případě, že se objeví potenciální zákazník. (11) Výzkumníci sledují chování prodejců, ověřují jejich odbornost, vzhled a průběh poskytování služby nebo prodej výrobku. Hodnotí se i materiální prvky (vzhled provozovny, čistota, fyzická dostupnost a jiné). Výzkum může sloužit i k ověření chování personálu v netypických situacích, které jsou uměle vyvolány. (7)

Mystery shopping umožňuje udělat si představu o skutečném fungování konkrétního zákaznického rozhraní a jeho odezva je pak rozebrána z hlediska splnění firemních standardů. (14) Cílem této metody je zlepšení úrovně zákaznických služeb, stanovení předpisů a norem pro provádění zkoumaných služeb či prodej výrobků. Tato metoda může být použita i k ověření a pozorování kvality poskytovaných služeb konkurenčními společnostmi. (7) Mystery Shopping je investicí do rozvoje společnosti, zvýšení ziskovosti a vylepšení image značky prostřednictvím zlepšení zákaznického servisu. (21)

Z hlediska techniky provedení výzkumu rozlišujeme:

1. Mystery shopping který zahrnuje: (22)

- první dojem z prodejního místa nebo provozovny, chování zaměstnanců,
- úvodní kontakt, oslovení zákazníka prodejcem (v případě, že první kontakt proběhl po telefonu, hodnotí se i použití zákaznickova jména) a započetí hovoru, komunikační schopnost prodejce,
- rozsah nabídky a doplňkových služeb, výhody a slevy.

Dalšími formami mystery shoppingu jsou:

- Competitive mystery – srovnání úrovně s konkurencí, porovnání silných a slabých stránek.

- Mystery delivery – kontrola plnění standardů při doručování zásilek. (22) Je možné sledovat celkovou kvalitu fungování služby od objednání zboží, komunikaci zákaznického servisu, přes rychlost doručení a stav zásilky až po například řešení reklamace výrobku. (23)
- Mystery flying – hodnocení obsluhy zákazníků na palubách letadel.
- Mystery clicks – hodnocení internetového prodeje a komunikace se zákazníkem.
- Motivation based on mystery shopping – mystery shopping s využitím motivačních programů.
- Merchandising audit – kontrola a hodnocení merchandisingových a jiných promo akcí.
- Audio mystery shopping – pořizování audionahrávek pro účely koučinku a přesnějšího hodnocení prodejců.
- Real customer mystery shopping – speciální kategorií jsou projekty, kdy v roli mystery shopperů vystupují skuteční zákazníci. Jedná se především o situace, kdy zákazníka nelze „simulovat“. (22)

2. **Mystery calling** monitoruje kvalitu telefonických rozhovorů a zahrnuje: (22)

- přijetí hovoru, čekání, přivítání, zjištění požadavků (v případě neschopnosti být v dané situaci nápomocen, hodnotí se schopnost a rychlost přepojení na kompetentní osobu),
- velkou roli hraje způsob zodpovězení dotazu,
- komunikační dovednosti prodejce (uvést a dokonale popsat produkt, přesvědčit zákazníka, aby se přišel do firmy podívat a produkt otestoval, získání kontaktu na zákazníka, nabídka doplňkových služeb atd.),
- celkový dojem z telefonátu.

3. Mystery Emailing sleduje úroveň emailové komunikace pracovníků se zákazníky. Z fiktivních emailových adres se zasílají kontrolní emaily, které zjišťují rychlost odpovědí, kvalitu komunikace a zaslanych informací a další aspekty dle potřeb zadavatele. (23)

Možný postup při realizaci mystery shoppingu:

- Příprava představuje stěžejní část, která probíhá v těsné spolupráci se zadavatelem. Jedná se o stanovení cíle, sestavení scénáře a dotazníku, (24) určení mechanismů, (25)

případně etických zábran, časový harmonogram, nákladové položky, předložení ceny, výběr a příprava tajných zákazníků, pilotní nákup. (24)

- Důkladné proškolení testujících návštěvníků. (25)
- Vlastní mystery shopping - tajní zákazníci navštíví, zatelefonují nebo jiným způsobem kontaktují zkoumané pracoviště. Chovají se podle předem stanoveného scénáře. Ihned po skončení návštěvy, ukončení kontaktu vyplní hodnotící list. Následuje kontrola předaných údajů. (24)
- Vyhodnocení a sestavení zprávy - popis zjištěných skutečností, stanovení silných a slabých stránek. Doporučení k nápravě zjištěných nedostatků. (24)
- Prezentace výsledků zadavateli - forma předání obvykle v písemné podobě s osobní prezentací zadavateli. (24)
- Implementace výsledků do činnosti zadavatele, návrh dalšího vzdělávání pracovníků s cílem odstranit zjištěné nedostatky. (24)

Metoda mystery shopping je vhodná metoda pro komerční organizace, státní administrativu i veřejné služby. (21) Mystery shopping je využíván např. mobilními operátory, řetězci supermarketů a hypermarketů, bankami, pojišťovacími společnostmi, sítěmi čerpacích stanic, hotely, restauracemi, řetězci rychlého občerstvení, výrobci automobilů, cestovními agenturami, leteckými společnostmi, zábavními centry včetně multiplexů a kin, maloobchodními řetězci (s oblečením, elektronikou apod.). (26)

3.6 Navazování kontaktů se zákazníky

Základní vývojové tendence v marketingu zahrnují způsoby a metody, jimiž se firmy snaží své zákazníky vyhledávat. V minulosti se soustředily na tzv. masový, nediferencovaný marketing, který se zaměřoval na co nejširší okruh potenciálních klientů. V současné době si zákazníky vybírají mnohem pečlivěji a vytvářejí s nimi dlouhodobější přímé vztahy. (3) Veškerá marketingová strategie je založena na segmentaci, targetingu a positioningu. Společnost objevuje na trhu odlišné potřeby a skupiny, cílí na ty, které může uspokojit lépe než ostatní a pak umístí svoji nabídku tak, aby si cílový trh všiml odlišné nabídky a image. (1)

3.6.1 Segmentace trhu

Segmentace trhu znamená jeho rozčlenění do homogenních skupin, které se vzájemně liší svými potřebami, charakteristikami a chováním. (3) Trh je poté na straně poptávky tvořen skupinami zákazníků se stejnými potřebami, resp. vzorci chování, vzorci spotřeby, ekonomickými možnostmi, životním stylem, povoláním. (8) Na tyto skupiny je možné působit modifikovaným marketingovým mixem. (3) Vybrané segmenty trhu, jež mají být v rámci marketingu daného subjektu osloveny, se nazývají cílovým trhem. (8)

Trh se skládá z mnoha zákazníků, prodávají se na něm různé výrobky a zákazníci mají různé potřeby. (3) Pro firmu působící na širokém trhu, je problematické uspokojit kvalitně všechny zákazníky. Problém je jednak v tom, že zákazníků je mnoho, jednak v tom, že se zákazníci liší ve svých nákupních požadavcích. Profilují se tak i konkurenční vztahy, podle toho, jak je firma schopna určitě skupiny zákazníků uspokojit. (10) Marketingový odborník se proto snaží o rozdělení trhu na segmenty, tj. rozdělit trh na menší, stejnorodější části, které se vyznačují podobnými nároky, požadavky a potřebami. (5) Identifikují a profilují různé skupiny kupujících, kterým by mohli dávat přednost, a to tím, že zkoumají demografické a psychologické rozdíly (1), a může být přihlédnuto k jejich zájmům i ke zvláštnostem jejich chování. (3) Marketéři musejí určit, která skupina zákazníků, který segment trhu nabízí nejlepší příležitost ke splnění firemních cílů. (3)

Většina marketingových odborníků si uvědomuje, že nemá zájem navazovat kontakt s jakýmkoli zákazníkem. Usilují o to oslovit méně zákazníků, ale za to perspektivních. Zákazníkům, které firmy aktivně vyhledaly, se věnují mnohem více, a to i v delším časovém horizontu. V minulosti se mnoho firem soustředilo na získávání stále nových zákazníků a na jednorázové obchody. V poslední době se však snaží udržet si stávající klienty a budovat s nimi dlouhodobé vztahy. Usilují o zisk nikoli z jedné transakce, ale o zisk dlouhodobý, a to dokonce tak, že se snaží získat zákazníky, kteří by jim zůstali věrní po celý život. (3)

Správně provedená segmentace by měla zajistit, aby zvolený segment trhu byl vnitřně co nejvíce stejnorodý a všechny jeho složky by měly reagovat na marketingové stimuly podobným způsobem, co nejvíce se lišil od segmentů ostatních, měl dostatečnou velikost,

byl snadno dosažitelný běžnými komunikačními prostředky a aby měl natolik velký tržní potenciál, aby bylo možné dosahovat přiměřeného zisku. (5)

3.6.2 Targeting

Jakmile firma provede segmentaci trhu, může oslovit jeden či více těchto segmentů. Targeting je proces vyhodnocování atraktivnosti jednotlivých segmentů a výběr jednoho či více cílových segmentů. Firma by si měla zvolit takový segment trhu, jemuž může poskytnout největší hodnotu, a to soustavně. Taková strategie může sice znamenat omezení prodejů, ale může být velmi zisková. (3)

Při vyhodnocování různých tržních segmentů se musí firma dívat na dva faktory: celkovou atraktivitu segmentu a cíle a prostředky společnosti. Po vyhodnocení různých segmentů může společnost zvážit pět modelů výběru cílového trhu: (1)

Koncentrace na jediný segment – pomocí koncentrovaného marketingu získá firma silné znalosti o potřebách segmentu a dosáhne silné přítomnosti na trhu. Navíc má firma díky specializaci výroby, distribuci i propagaci výhodu provozních úspor. Naopak mezi rizika patří, že se nemusí naplnit předpoklady nebo do segmentu vstoupí silná konkurence.

Selektivní specializace – společnost si vybere více segmentů a každý z nich by měl být objektivně atraktivní a slibovat ziskovost. Mezi segmenty může existovat jen malá synergie nebo vůbec žádná.

Výrobová specializace – společnost přichází s určitým výrobkem, který prodává několika rozdílným tržním subjektům.

Tržní specializace – společnost se soustřeďuje na uspokojování mnoha potřeb určité skupiny zákazníků.

Plné pokrytí trhu – Společnost se pokusí sloužit všem skupinám zákazníků veškerými výrobky, které mohou potřebovat.

Analýzu tržní segmentace je třeba provádět periodicky, protože segmenty se mění. (1)

3.6.3 Positioning

Poté, co se firma rozhodne, který segment trhu osloví, musí si zvolit postavení, které chce u zákazníků zaujmout. Positioning vymezuje produkt vůči konkurenci a v myslích cílové skupiny spotřebitelů – jde o zaujetí žádoucí pozice na trhu. Marketingoví odborníci se tudíž zabývají otázkou, jaký zvolit positioning výrobku, který by jej odlišil od výrobků konkurence a poskytl jim na daném cílovém trhu největší strategickou výhodu. (3) Obecně vychází technika positioningu ze snahy umístit některý prvek marketingového mixu jako protipól vedoucího konkurenčního výrobku na určitém trhu nebo jeho segmentu, případně u rovnocenných konkurentů dostat se na lepší pozici v očích potencionálních zákazníků. (27)

Positioning jako strategie otevírá další možnosti pro vznik různých variací produktu. Vychází z vybraných vlastností a zdůrazňuje je. (28) Společnost může použít několik strategií positioningu: (29)

- Positioning na základě vlastností produktu a jeho přínosu je založen na výlučném prodejním prvku, díky němuž se značka nebo produkt stávají pro cílovou skupinu něčím zvláštním.
- Positioning na základě ceny / kvality je založen na stejné či lepší kvalitě a nižší ceně, než nabízí konkurence.
- Positioning na základě užití je založen na zdůrazňování zvláštností užití nebo aplikací.
- Positioning na základě třídy produktu je alternativou oproti jiné značce.
- Positioning podle uživatelů je spojen s produktem a specifickou skupinou jeho uživatelů.
- V positioningu podle konkurence se uplatňuje srovnávací reklama.

3.7 Specifika marketingu v oblasti služeb

Je velmi těžké jasně definovat, kde končí zboží a kde začíná služba. Čisté zboží by znamenalo, že celý užitek máme jediné ze zboží a není tam jakýkoli vstup aktivity, která by měla co dělat se službou, čistá služba je naopak poskytnuta v absolutní nezávislosti na jakémkoli hmotném elementu. V praxi většina služeb obsahuje elementy zboží a naopak většina zboží je spojena se službou. (14)

K rozlišení zboží a služeb se používá větší počet vlastností. Mezi nejběžnější specifické vlastnosti služeb patří:

Nehmotnost – čistou službu nelze zhodnotit žádným fyzickým smyslem, nelze si ji před koupí prohlédnout a jen v málo případech ji lze vyzkoušet. Některé prvky, které představují kvalitu nabízené služby, jako například spolehlivost, osobní přístup poskytovatele služby, důvěryhodnost, jistota apod. lze ověřit až při nákupu a spotřebě služby. Nehmotnost služby je příčinnou, že zákazník obtížně hodnotí konkurující si služby, obává se rizika při nákupu služby, klade důraz na osobní zdroje informací a jako základ pro hodnocení kvality služby používá cenu. Tuto nejistotu se marketing služeb snaží překonat posílením marketingového mixu služeb o prvek materiálního prostředí, zdůrazněním významu komunikačního mixu a zaměřením se na vytváření silné značky, popřípadě obchodního jména firmy nabízející dané služby. (8)

Nedělitelnost – poskytovatel služby a zákazník se musí setkat v místě a čase tak, aby výhoda, kterou zákazník získává poskytnutím služby, mohla být realizována. Neoddělitelnost má vliv na používání marketingových nástrojů nejen při prodeji, ale i při vývoji služeb. Neoddělitelnost působí často tak, že služba je nejprve prodána a pak teprve produkována a ve stejný čas spotřebována. (8) V případě koupě služby je poskytovatel její součástí. Protože je při vytváření služby přítomný také klient, je interakce mezi poskytovatelem a klientem zvláštním rysem marketingu služeb. (1) Často i malá změna průběhu poskytování služby má vliv na to, jak zákazník vnímá výsledný efekt. Příkladem je výsledná atmosféra zájezdu, kterou vytváří svou služkou cestovní kancelář, tak i účastníci zájezdu. (8) K tomu, aby vztah interakce poskytovatele služeb a zákazníka byl bezproblémový, je potřebné věnovat pozornost školení a výchově lidí, kteří přicházejí do styku se zákazníky, naučit je správnému chování vůči nim. (22)

Proměnlivost neboli variabilita služeb souvisí především se standardem kvality služby. (8) Protože služby závisí na tom, kdo je poskytuje, kdy a kde je poskytuje, jsou velmi proměnlivé. (1) V procesu poskytování služby jsou přítomni lidé, zákazníci a poskytovatelé služby. Jejich chování nelze vždy předvídat, v případě zákazníků je

dokonce obtížné stanovit určité normy chování. Proto je možné, že způsob poskytnutí jedné a téže služby se liší, a to dokonce i v jedné společnosti. Může dojít k tomu, že jeden a týž člověk může tentýž den poskytnout jinou kvalitu jím nabízené služby. (8)

Pomíjivost (1) – nehmotnost služeb vede k tomu, že služby nelze skladovat, uchovávat, znovu prodávat nebo vracet. Sedadlo v divadle, místo v zájezdu, schopnost marketingového poradce či znalost jazykového lektora, které nejsou využity, tedy prodány v čase, kdy jsou nabízeny, nelze skladovat a prodat později. Pro daný okamžik jsou ztracené, zničené. (8) Můžeme skladovat jen hmotné elementy, například uvařené jídlo, ale službu samotnou nemůžeme vyrobit do zásoby. (14)

Vlastnictví – nemožnost vlastnit službu souvisí s její nehmotností a zničitelností. Při poskytování služby nezískává směnnou za své peníze zákazník žádné vlastnictví. Kupuje si pouze právo na poskytnutí služby. Nemožnost vlastnit službu má vliv na konstrukci distribučních kanálů, jimiž se služba dostává k zákazníkovi. Distribuční kanály jsou obvykle přímé nebo velmi krátké. (7)

Společnosti poskytující služby stojí, na základě specifických vlastností služeb, před třemi hlavními marketingovými úkoly: (22)

- Zvýšení konkurenční diference – společnost se může odlišit třemi způsoby: prostřednictvím personálu, prostředím a procesem. Procesem se rozumí například způsob servírování jídel v restauraci, využití nových technologií atd.
- Zvýšení kvality služeb – cílem by mělo být překonat zákaznicko očekávání nebo poskytnout vyšší kvalitu než konkurence.
- Zvýšení produktivity – rychle rostoucí náklady vyvíjejí značný tlak na zvyšování produktivity služeb.

3.8 Marketingový mix

Marketingový mix představuje operativní a praktickou konkretizaci procesu marketingového řízení. Jedná se o soubor kontrolovatelných marketingových proměnných, které vhodně zvolenou kombinací umožňují firmě či organizaci dosáhnout cílů

prostřednictvím uspokojení potřeb a přání i řešení problémů cílového trhu. (22) Jinak řečeno marketingový mix je souborem taktických marketingových nástrojů, které firmě umožňují upravit nabídku podle přání zákazníků na cílovém trhu. Marketingový mix se skládá ze všech aktivit, které firma vyvíjí, aby vzbudila po výrobku poptávku. Jakmile si firma zvolí celkovou marketingovou strategii, může začít s plánováním jednotlivých složek marketingového mixu. (3)

Foret vysvětluje marketingový mix jako základ pro komplexní marketingovou komunikaci se zákazníkem. Jako soubor kontrolovaných marketingových proměnných, připravených k tomu, aby produkce firmy byla co nejbližší přáním cílového trhu. (17)

Klasická podoba marketingového mixu je tvořena čtyřmi prvky, tzv. 4P: produkt (product), cena (price), místo, distribuce (place) a marketingová komunikace (promotion). (22)

3.8.1 Produkt

Produkt lze definovat jako cokoli, co slouží k uspokojování určité lidské potřeby nebo splnění určitého přání. (5) Produkt je všechno, jak výhodné, tak nevýhodné, co se získává nějakou směnou. (22) Z marketingového hlediska je produktem vše, do čeho je vložena lidská práce. Tento termín se používá k označení jak hmotných předmětů, tak také služeb, osob, míst, myšlenek, kulturních výtvorů a mnoha dalších hmatatelných i nehmataelných věcí. (5) Specifikem produktu jako služby je především osobní poskytování, nemožnost jeho skladování, ovlivnění faktory, které nelze nebo pouze omezeně lze ovlivnit. (8)

Produkt je základní stavební jednotkou marketingových aktivit. Měl by konkretizovat potřeby, přání, požadavky a očekávání zákazníků, odpovídat svými charakteristickými vlastnostmi požadovanému užítku a účelu užití. Produkt je složen z několika úrovní. (22) V marketingové teorii se hovoří o jádru produktu, jeho attributech a o rozšiřujících faktorech. Jádrem každého produktu je užitek, který tento produkt svému majiteli skýtá. (5) Jádro představuje splnění přání a řešení problémů zákazníka, naplnění jeho tužeb i očekávání. (22) Jednotliví výrobci tomuto jádru produktu přidávají určité specifické vlastnosti, které daný produkt odlišují od všech ostatních. Kromě jádra a specifických vlastností v sobě produkt zahrnuje ještě soubor tzv. rozšiřujících faktorů, které jsou

nehmatatelné povahy. Rozšiřujícími faktory obsahují další dodatečné služby a užitné hodnoty, které zákazník nákupem produktu získá. (22) Může se jednat o záruky, platební podmínky, image uživatele produktu, servis, poradenství atd. (5) Rozšířený produkt by měl vyřešit všechny problémy zákazníka, a dokonce i některé z těch, na ně dosud nepomyslel. (22)

3.8.2 Cena

Cena jako složka marketingového mixu je pro podnik jediným zdrojem zisku. Z marketingového hlediska představuje cena sumu peněz, množství výrobků nebo objem služeb, které je kupující ochoten prodávajícímu poskytnout jako protihodnotu za právo užívat určitý výrobek nebo službu. (5) Cena by měla splňovat strategická kritéria společnosti a současně i očekávání trhu. (22)

Při rozhodovacích procesech kupujících plní cena dvojí funkci:

Funkce alokační napomáhá kupujícímu při rozhodování o tom, jak má vynaložit své peníze a jakým způsobem rozdělit svou kupní sílu, aby koupí bylo dosaženo maximálního užitku. Funkce informační naproti tomu slouží kupujícímu zejména ve fázi mnohdy dost obtížného rozhodování o kvalitě těch výrobků, s nimiž se nesešel, a s nimiž nemá žádné zkušenosti. (5) Informuje zákazníky o pozici produktu na trhu, o jeho vztahu k produktům srovnatelným, konkurenčním a substitučním. (22)

V cestovním ruchu má cena nejen nejčastěji uvažovanou funkci stimulační, typicky propojenou se segmentací zákazníků, ale také funkci regulační.

Úprava ceny je využívána pro: (8)

- snížení sezónnosti,
- slevy pro různé ekonomicky slabší segmenty – studenty, učitele seniory,
- podporu hromadnosti – slevy pro skupiny,
- podporu vyšší aktivity cestujících a návštěvníků – slevové karty, časové slevy,
- doprodej kapacit - slevy pro nákup na poslední chvíli,
- slevy pro nákup v předstihu,
- udržení zákazníků – slevy pro časté zákazníky.

Dnešní ceny musí velkou měrou vyjadřovat hodnotu (anebo prestiž), kterou zákazník nakupovaným výrobkům přisuzuje. (5) Vzhledem k nehmotnému charakteru služby se cena stává významným ukazatelem kvality služby. Manažer rozhodující o ceně si všímá nákladů, relativní úrovně ceny, úrovně koupěschopné poptávky, úlohy ceny při podpoře prodeje, úlohy ceny při snaze o soulad mezi reálnou poptávkou a produkční kapacitou v místě a čase. (7)

Cíle cenové tvorby musí vycházet z firemních a marketingových cílů. Nejčastěji stanovenými cíli jsou přežití firmy, dosažení maximálního objemu prodeje, zvýšení tržního podílu, růst zisku, odražení konkurence, dosažení vedoucího postavení v kvalitě, zákaznická spokojenost, posílení image produktu aj. (22)

3.8.3 Distribuce

Termín distribuce označuje pohyb produktů z místa jejich vzniku do místa jejich konečné spotřeby nebo opakovaného užívání. Pod tímto termínem se rozumí souhrn činností všech subjektů, které se podílejí na zpřístupnění hotových produktů konečným uživatelům. Smyslem tohoto procesu je poskytnout kupujícím požadované produkty na služby na vhodných místech ve správném čase a v množství, které zákazníci požadují. (5) Rozhodování o distribuci souvisí s usnadněním přístupu zákazníků ke službě. (7) Použité distribuční cesty, které jsou voleny tak, aby co nejvíce vyhovovaly zákazníkům a možnostem firmy, ovlivňují další prvky marketingového mixu. (22) Způsob distribuce produktů významně ovlivňuje dostupnost produktu, jeho cenu, spokojenost klientů a v důsledku zpětné vazby i podobu produktu cestovního ruchu. (8)

V oblasti služeb má distribuce určité specifické rysy, které jsou spojeny se zvláštnostmi služeb. V mnoha případech na místo toho, aby se služba „dopravila“ k zákazníkovi, musí se zákazník dostavit na místo jejího poskytování. (22) Při distribuci produktů cestovního ruchu jsou využívány technické a personifikované prostředky: (8)

- klasické – telefon, fax, osobní prodej,
- www stránky – centrální reservační systémy, databáze, stránky cestovních kanceláří, hotelů,

- mobilní telefony – vyhledání služby, platby,
- informační stojany,
- televize, rozhlas, tisk.

Přímá distribuční cesta umožňuje výrobcí nebo poskytovateli služby bezprostřední kontakt se zákazníky, výměnu informací, a tím získání zpětné vazby, možnost bezprostředně reagovat na požadavky zákazníků. Z časového hlediska je tato cesta mnohem kratší než nepřímá cesta. Klade ale velké nároky na obchodní dovednosti výrobce či poskytovatele služby. Proto cestu výrobků nebo služeb ke spotřebiteli zajišťují také tzv. mezičlánky, které se člení do dvou skupin, jimiž jsou: prostředníci, kteří nakupují a vlastní zboží a zprostředkovatelé, kteří pouze zprostředkovávají obchody a zboží nevlastní. (22)

3.8.4 Marketingová komunikace

Nestačí pouze nabízet správně oceněné produkty a služby na správném místě zákazníkům, kteří o ně stojí a jsou rozhodnuti si je koupit. K tomu, aby si zákazník produkt či službu skutečně koupil, je nutné ho náležitě informovat, přesvědčit a získat, a k tomu slouží marketingová komunikace. (6) Marketingová komunikace často také označovaná českým termínem propagace je jeden z marketingových nástrojů, který slouží pro podporu prodeje. V případě kvalitního marketingu znamená plánovitý kontinuální proces komunikace mezi firmou a obchodními partnery, stávajícím i potencionálním zákazníkem, komunikace s vlastními zaměstnanci, zájmovými skupinami a veřejností. (8)

K oslovení, získání a udržení zákazníka nestačí spoléhat na využití pouze některého, i když osvědčeného prostředku komunikace. (30) Při marketingové komunikaci se používá ucelený soubor nástrojů, které umožňují jak efektivní řízení tržních procesů a účelnou komunikaci s obchodními partnery, tak také cílevědomé ovlivňování nákupního a spotřebního chování zákazníků. Při této činnosti, která se také označuje jako komunikační mix, se používá kombinace nástrojů mezi které patří reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností (public relations), osobní prodej a přímý marketing (direkt marketing). (5) Vytvoření vhodného a účinného komunikačního mixu vyžaduje respektovat především specifika (výhody a nevýhody) těchto nástrojů, charakter trhu a produktu. (30) Cílem marketingového komunikačního mixu je najít optimální kombinaci

jednotlivých komunikačních prostředků a jejich využití způsobem, který odpovídá tržní situaci. (31) Seznámit cílovou skupinu s produktem firmy (výrobkem nebo službou) a přesvědčit ji o nákupu, vytvořit věrné zákazníky, zvýšit frekvenci a objem nákupu a redukovat fluktuaci prodejů. (22)

Je vypracována a postupně zdokonalována celá řada modelů chování zákazníků, které objasňují, co daný model marketingové komunikace sleduje a čeho má být jeho aplikace do praxe docíleno. Jedním nejčastěji používaným modelem je systém AIDA. Každé písmeno v této zkratce je počátečním písmenem každého slova modelu a vyjadřuje posloupnost myšlení, rozhodování a způsob jednání zákazníků: (5)

A – Attention (upoutání pozornosti),

I – Interest (navození zájmu),

D – Desire (vzbuzení touhy),

A – Action (vlastní nákup).

Kromě zmíněného modelu AIDA je možné jmenovat další modely reakcí spotřebitelů na komunikaci, jako jsou např. Model hierarchie reakcí, Model založený na přijímání inovací, Model komunikací. (22)

V širším pojetí rozhodovacího procesu zákazníka při nákupu se tedy jedná o několik fází, do kterých má propagace pomocí svých nástrojů vstupovat a ovlivňovat je. Do těchto fází se zahrnuje: (5)

- uvědomění se a rozpoznání potřeby,
- definování potřebného výrobku,
- poznání dodavatelů,
- užší výběr dodavatelů,
- rozhodnutí o dodavateli,
- nákup produktu.

Komunikační mix je utvářen tak, aby splnil marketingové a komunikační cíle společnosti. Každý nástroj má své charakteristické znaky a náklady, se kterými je nutno počítat.

Nasazení jednotlivých nástrojů komunikačního mixu závisí také na druhu výrobku a typu trhu a rovněž hraje roli stádium životního cyklu výrobku. (31)

Reklama

Reklama je placená forma neosobní masové komunikace, prezentace myšlenek, výrobků a služeb. (22) Představuje vždy účelové a jednosměrné sdělení, kterým firma komunikuje se svými stávajícími i potenciálními zákazníky, a to obvykle prostřednictvím různých sdělovacích prostředků. Reklama se vyznačuje intenzivní schopností ovlivňovat nákupní chování a rozhodování velkého počtu lidí ve velmi krátkém časovém úseku a v široké geografické oblasti. (5) Stručně řečeno, jde o určitou formu komunikace s obchodním záměrem. Většinou se reklama nepoužívá proto, aby spotřebitele přesvědčila o nákupu něčeho, co koupit nechce, protože to je příliš drahý a málo účinný proces, ale spíše, aby informovala o tom, že je k dispozici produkt nebo služba, která může uspokojit jeho potřeby. (31)

K základním vlastnostem reklamy patří pronikavost (umožňuje opakovat sdělení, srovnávat produkty s konkurenčními produkty), zesílená působnost (rafinované využití slov, obrazu, zvuku aj.), neosobnost. Reklama by měla být kreativní. (22)

Hlavními prostředky reklamy jsou: inzerce v tisku, televizní a rozhlasové spoty, vnější reklama (billboardy, vitríny, reklama na dopravních prostředcích), reklama v kinech, reklama na internetu aj. (22)

Podpora prodeje

Podpora prodeje usiluje o zvýšení obrátu a atraktivity nabídky pro zákazníky krátkodobými stimuly. (22) Zahrnuje široké spektrum komunikačních nástrojů určených ke stimulaci rychlejší či silnější odezvy trhu. Tyto nástroje mohou být zaměřeny na spotřebitele či koncové kupující, firemní zákazníky, velko- či maloobchodníky nebo firemní prodejce. (2) Základním rysem podpory prodeje je časová omezenost celé akce, která je realizována jen v přesně vymezeném a spotřebitelům předem oznámeném období. Dalším klíčovým rysem této formy komunikace je spoluúčast zákazníků a jejich aktivní nákupní chování do předem stanoveného data. (5)

Nejčastěji se jedná o pobídky založené na snížení ceny, tedy zejména o přímé slevy, kupony, rabaty a výhodná balení. Dále jde o techniky, kdy je cílová skupina stimulována k vyzkoušení produktu. Typickými nástroji podpory prodeje jsou ale i techniky, které cílovou skupinu obdarovávají nějakou věcnou odměnou. Jedná se především o prémie, reklamní dárky a soutěže. Mezi nástroje podpory prodeje patří také nejrůznější věrnostní programy. (32)

Vztahy s veřejností (public relations)

Public relations je možné definovat jako řízenou obousměrnou komunikaci určitého subjektu s vazbou na různé druhy veřejnosti s cílem poznat a ovlivňovat její postoje, získat její porozumění a vybudovat dobré jméno a pozitivní obraz daného subjektu v očích veřejnosti. (33) Posláním public relations je informovat veřejnost o všech zásadních činnostech, změnách, taktických i strategických cílech organizace. Na druhé straně vnášet do organizace informace o reakcích veřejnosti na její činnost. (22)

Vymezení všech zainteresovaných skupin se stává pro společnosti jedním z klíčových kroků pro sestavení komunikačních cílů a strategií, použití příslušných nástrojů a metod komunikace. Dalším krokem je pak navázat dialog s jednotlivými zainteresovanými skupinami. (33)

Komunikací s vnitřním prostředím se firma snaží působit na vlastní zaměstnance tak, aby k ní měli kladný vztah, ztotožňovali se s jejími zájmy a cíli a aby o firmě hovořili pozitivně, ať už v rámci plnění pracovních povinností, ale i v soukromí a na veřejnosti. (5) Interní veřejnost by se měla určitým způsobem podílet na řízení firmy tak, aby pozitivně formovala její budoucí vývoj a směřování. (33) Interní public relations zahrnuje konzultace, dny otevřených dveří, interní prezentace, školící programy, týmové projekty, společenské aktivity aj. (22)

Externí public relations jsou realizovány ve výrazně složitějším komunikačním prostředí, než interní. (33) Komunikací s vnějším prostředím se firma snaží budovat dobré vztahy se svým okolím, tj. se svými zákazníky, dodavateli, kontrolními a správními orgány a také

s různými společenskými, kulturními, sociálními a sportovními organizacemi, tiskem, rozhlasem, televizí atd. (5)

Správně prováděná činnost v oblasti public relations tedy přispívá k budování a udržování dobrého jména (image) podniku (5) a věrnosti zákazníků v delším časovém měřítku. (22)

Soubor základních nástrojů činnosti public relations je tvořen souborem výstupů, které jsou zkráceně nazvány podle akronymu „PENCILS“: (5)

P – publications (publikace – např. výroční zprávy o hospodaření, podnikové časopisy, tiskoviny pro zákazníky atd.),

E – events (veřejné akce, organizování událostí – např. prodejní výstavy, sponzorování kulturních a sportovních akcí),

N – news (novinářské zprávy, materiály pro tiskové konference),

C – community involvement activities (angažovanost pro komunitu, podpora místních aktivit),

I – identity media (projevy podnikové identity – např. dopisní papíry s hlavičkou podniku, navštívenky, firemní „uniformy“),

L – lobbying aktivity (např. snaha o zadržení nepříznivých opatření nebo zpráv o podniku, regulační opatření atd.),

S – social responsibility activities (aktivity sociální odpovědnosti – např. budování dobrého jména v podnikové sociální oblasti).

Osobní prodej

Osobní prodej se definuje jako interpersonální ovlivňovací proces prezentace výrobků, služeb, myšlenek atd. prodávajícím v přímém kontaktu s kupujícím. (33) Osobní prodej tedy představuje osobní kontakt prodejce se zákazníkem, jehož cílem je úspěšné ukončení prodejní transakce. (28) Účinnost a efektivita osobního prodeje se projevuje okamžitě, protože osobní působení na spotřebitele přímo „tváří v tvář“ je skutečně bezprostřední. (5)

Osobní prodej má celou řadu podob, od obchodního jednání přes zajišťování prodeje obchodními zástupci až po prodej v maloobchodní síti. Osobní kontakt umožňuje lépe poznat potřeby druhé strany a podle toho zaměřit prodejní argumentaci. Při osobním

prodeji lze získat informace o prodejních možnostech či o konkurenci, které umožní optimalizovat vlastní prodeje. (34)

Velmi důležitá je v tomto případě osobnost prodejce, tj. míra jeho profesionality, znalost nabízeného výrobku, celkové chování a vystupování, znalost psychologického působení na zákazníky a důvěryhodný vzhled. (5) Schopní prodejci mají nejen instinkt, ale bývají rovněž školeni v metodách analýzy a řízení zákazníků. (1) Prodejce je spojovacím článkem mezi firmou a zákazníkem. Reprezentuje firmu a zároveň je zdrojem informací o zákazníkovi. (22) Rizika a problémy osobního prodeje vyplývají především z neprofesionálního přístupu prodejce. (30)

Přímý marketing (direkt marketing)

Přímý marketing je založen na budování stálého vztahu se zákazníky prostřednictvím různých marketingových cest. (22) Bývá obvykle přesně zaměřen na určitý, předem vytipovaný segment trhu. Jedná se o interaktivní marketingový nástroj, který dosahuje požadovanou odezvu zákazníků pomocí vhodně zvolených nástrojů. Poměrně často jsou touto formou prodeje nabízeny produkty těm zákazníkům, které již má podnik v databázi jako své stávající nebo bývalé klienty. (5) Pomocí podrobných databází se upravují marketingové nabídky podle potřeb úzce definovaného segmentu nebo dokonce podle individuálních kupujících. (2) Přímý marketing umožňuje jak přesnější cílení nabídky, tak také dokonalejší možnost vyhodnocování dosažených výsledků. (5)

Do přímého marketingu patří např. písemné nabídky prostřednictvím pošty, telefonický marketing, elektronické obchodování prostřednictvím Internetu, zasílání zboží objednaného podle nabídkových katalogů a televizní, rozhlasová či tisková inzerce, která vyžaduje přímou odezvu a bezprostřední reakci zákazníků. (5)

3.8.5 Rozšířený marketingový mix

V oblasti služeb dochází v pojetí marketingového mixu k jeho rozšíření, které vyplývá ze specifických vlastností služeb. V této oblasti se společnosti navzájem mohou odlišit třemi způsoby – prostřednictvím lidí, prostředím a procesy.

Lidé

Při poskytování služeb dochází ve větší či menší míře ke kontaktům zákazníka s poskytovateli služby – zaměstnanci. Proto se lidé stávají jedním z významných prvků marketingového mixu služeb a mají přímý vliv na jejich kvalitu. (7) Mnoho služeb vyžaduje aktivní zapojení zákazníka do procesu jejich poskytování. Tím může dojít ke zlepšení, nebo zhoršení kvality služby. Lidé spoluvytvářejí atmosféru místa. (22) Organizace se musí zaměřovat na výběr, vzdělání a motivování zaměstnanců. Stejně tak, by měla stanovovat určitá pravidla pro chování zákazníků. Obojí hledisko je důležité pro vytváření příznivých vztahů mezi zákazníky a zaměstnanci. (7)

Programování a vytváření package

Programování spočívá ve vytváření vzájemně navazující nabídky služeb, které vytvářejí výsledný produkt. U programování se primárně jedná o vytváření časově a místně propojené nabídky a package vzniká na základě volby různých služeb, které jsou nabízeny jako celek, a které nemusí mít místní či časovou návaznost. Běžnými výhodami pro zákazníka jsou zpravidla nižší cena package v porovnání se službami placenými jednotlivě, úspora času při vyhledání, kompletaci, rezervaci a placení služeb a vyšší kvalita služeb. (8)

Partnerství a spolupráce

Partnerství je založeno na dobrovolnosti, rovnosti a pragmatickém zhodnocení výhod pro všechny zúčastněné subjekty. Hlavním motivem k uzavírání partnerství je snaha dosáhnout určité výhody, kterou by jinak samotný subjekt nezískal. Touto výhodou může být snížení nákladů, lepší dostupnost finančních prostředků, dosažení vyšší hodnoty produktu apod. (22)

Partnerství zahrnuje spolupráci poskytovatelů služeb, zprostředkovatelů, místní komunity a místní samosprávy při vytváření regionálního produktu a jeho propagaci. Další rozšířenou spoluprací je kooperace poskytovatelů služeb a zprostředkovatelů při realizaci package a při jeho propagaci. (8)

Procesy

Společnosti zabývající se tvorbou a nabídkou služeb mohou zvolit různé procesy jejich poskytování. Poskytovatelé služeb se snaží pomocí procesů odlišit od konkurence. (22) Interakce mezi zákazníkem a poskytovatelem během procesu poskytování služby je důvodem podrobnějšího zaměření se na to, jakým způsobem je služba poskytována. Pokud hosté musejí např. dlouho čekat v restauraci na objednaný pokrm, není celý proces poskytování služby dobře zvládnut a zákazník odchází nespokojen. Proto je nutné provádět analýzy procesů, vytvářet jejich schémata, klasifikovat je a postupně zjednodušovat jednotlivé kroky, ze kterých se procesy skládají. (7)

Materiální prostředí

Nehmotná povaha služeb znamená, že zákazník nedokáže posoudit dostatečně službu dříve, než ji spotřebuje. To zvyšuje riziko nákupu služeb. Materiální prostředí je svým způsobem důkazem o vlastnostech služby. Může mít mnoho forem – od vlastní budovy či kanceláře, ve které je služba poskytována, po např. brožuru či oblečení zaměstnanců. (8)

Úspěch při uspokojování potřeb svých zákazníků závisí téměř výhradně na porozumění silám trhu, které působí na výrobek nebo službu, a na talentu a schopnostech marketingového pracovníka při navrhování marketingového programu. Následující seznam zahrnuje většinu dalších důležitých elementů marketingového mixu: postoje a zvyky zákazníků, obchodní postoje a metody, konkurence, vliv vlády, plánování produktu a podpora, branding (podpora značky nebo obchodního jména), distribuční kanály, osobní prodej, reklama, podpora prodeje, balení, služby, fyzické obslužení zákazníka, analýzy a sběr dat (marketingový výzkum). (4)

4 Vlastní práce

4.1 Charakteristika hotelu Constans

Hotel Constans je provozován společností G-REALITY s.r.o., která byla založena společenskou smlouvou roku 1992.

Hotel Constans se nachází v klidné oblasti Malé Strany pod Pražským Hradem, čímž se stává pro svou polohu a nadstandardně velké pokoje ideálním místem nejen pro obchodní klientelu, která ocení zejména klidné prostředí v centru Prahy, tak i pro ty, kteří chtějí strávit nezapomenutelné chvíle v romantickém prostředí historické Prahy. (35)

Celý objekt vznikl sloučením 3 domů ze 16. století. Ke každému z nich se váží pobyty historicky i umělecky významných osobností. První z domů byl původně renesanční měšťanský dům, přestavovaný barokně a opakovaně klasicistně, kdy vznikl i pavlačový dvůr. V roce 1690 získává tento objekt známý evropský malíř se silným regionálním vlivem Václav Hranický se svou ženou Constans, která jej následně přenechává svému druhému, mladšímu manželovi, také velmi známému italskému malíři židovského původu, Isakovi Gudinimu (známý jako Godini). V roce 1815 stavitel Zachariáš Fiegert na popud rodiny Lauchtenschlagerů dává objektu nynější podobu tím, že jej zvyšuje na stávající 3 patra. Roku 1834 po požáru uvnitř domu tak získává interiér dnešní podobu. (35)

Hotel nabízí:

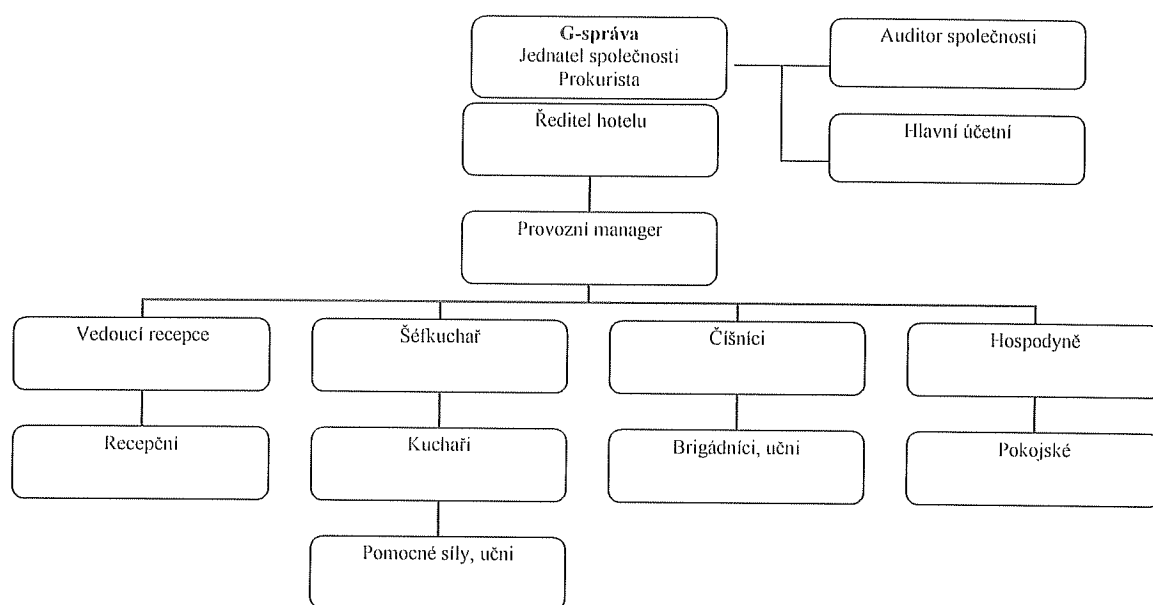
- 31 luxusních a stylově zařízených pokojů (z toho 7 junior suite a 2 suite),
- snídaně formou teplého a studeného buffee v prostorách zimní zahrady,
- konferenční místnost s denním světlem a klimatizací pro 54 osob,
- restauraci s kapacitou 45 míst. (35)

Organigram společnosti

Společnost G-REALITY s.r.o. provozuje 3 hotely, její majitel je zároveň i jediným jednatelem společnosti a je zastupován prokuristou. Účetní a auditorské oddělení je společné pro všechny tři hotely. Hotel Constans zaštiťuje ředitel hotelu. Jeho pracovní náplní, kromě řízení celého objektu, je obchodní činnost včetně zpracovávání rezervací

ubytování. Provozní manažer zastupuje ředitele v jeho nepřítomnosti a jeho hlavní náplní je obchodní činnost v oblasti stravovacích služeb, konferencí, školení a meetingů, a to jak propagační, tak zajištění bezchybného naplánování a průběhu celé akce. Za úsek kuchyně zodpovídá provoznímu manažerovi šéfkuchař.

Obrázek 6 Organigram společnosti G-Reality s.r.o. a hotelu Constans



Zdroj: Vlastní zpracování

Marketingový mix služeb hotelu Constans

Na základě pozorování byl popsán marketingový mix služeb poskytovaných v hotelu Constans.

Produkt

Produkt je tvořen několika úrovněmi. Hlavním produktem je poskytnutí ubytovacích služeb. Specifické vlastnosti zde naplňuje materiální prostředí, tedy lokalita, atmosféra hotelu, vybavení hotelových pokojů, ochota personálu. Rozšířený produkt v sobě zahrnuje soubor tzv. rozšiřujících faktorů, které poskytují zákazníkovi vnímanou výhodu. Hostům, kromě samotného ubytování, je na pokojích poskytnuta možnost uvařit si kávu nebo čaj zcela zdarma, dále jim je nabízena možnost stravovacích služeb, zajištění transferů z/na letiště, parkování, zajištění kulturních programů či prohlídek Prahy.

Cena

Při stanovení ceny je nutné zvážit, jaká výše ceny je nutná k pokrytí nákladů, vzít v úvahu úroveň koupěschopné poptávky a ceny srovnatelných konkurenčních hotelů. V tomto ohledu má poloha hotelu nespornou výhodu. Hotely na Malé Straně mají většinou malou ubytovací kapacitu, nespádají do velkých nadnárodních řetězců a jsou umístěny do původních staveb, což každému dává nezaměnitelnou atmosféru. Cena se také odvozuje na základě obsazenosti objektu.

Cena se nastavuje také s ohledem na sezónnost, podporu hromadnosti (slevy pro skupiny), doprodej kapacit, slevy pro nákup v předstihu, udržení zákazníků (slevy pro časté hosty).

Distribuce

Při čerpání ubytovacích služeb dochází, oproti distribuci výrobků, k zásadní odlišnosti v tom, že služby není možné dopravit ke klientovi, ale host musí přijet do hotelu, aby zde službu čerpal. Služby si zájemci mohou zajistit samostatně nebo prostřednictvím zprostředkovatelů. Zprostředkovateli jsou veškeré cestovní kanceláře a agentury, které na základě provizního prodeje nabízejí služby hotelu. Další distribuční cestou jsou internetové prodejci. Na rozdíl od předchozí cesty, která je v současnosti nejefektivnější, je poslední distribuční kanál v podobě propagačních materiálů na poklesu.

Níže uvedená tabulka dokládá, že téměř 90% celkové obsazenosti hotelu v roce 2011 tvořili hosté, kteří si rezervace vytvořili přes internetové prodejní servery.

Tabulka 1 Statistika prodeje distribučních kanálů u hotelu Constans v roce 2011.

| Statistika ubytovaných hostů | CELKEM |
|--|---------------|
| Cestovní kanceláře | 1078 |
| Firemní klientela | 840 |
| Hosté z webových stránek hotelu | 1267 |
| Rezervace prostřednictvím on-line rezervačních systémů | 12246 |

Zdroj: Interní materiály Hotelu Constans

Propagace

V ubytovacích službách je v propagaci specificky kladen důraz na zážitek a emocionální stránku, spolehlivost služeb a neobvyklost nebo odlišnost nabídky. Významnou součástí propagace jsou veletrhy a workshopy. Dříve se tohoto druhu propagace využívalo daleko více. Ročně se jezdilo až na desítku veletrhů ročně, ale dnes se již od této formy ustupuje, protože zejména pro malé hotely je velice nákladná a nepřináší požadovaný efekt. Daleko více se pracuje s propagací v elektronické podobě.

Lidé

V hotelnictví, jako v celé oblasti služeb je velice důležitý výběr a způsob řízení zaměstnanců. Úroveň služeb by sice měla odpovídat počtu hvězdiček, kterými se hotel prezentuje, ale především záleží na vztahu, který má ke své práci člověk, se kterým se host při návštěvě hotelu setká, a to jak v osobním, telefonickém nebo písemném kontaktu. Tito lidé dodávají dojem z návštěvy a naplňují pojem a obsah slova „služba“. Bohužel kvalita pracovní síly není v současném hotelnictví na úrovni, na které by měla být. Ať již ochotou k práci, časovými nároky či celou škálou profesních schopností, od oborových až po jazykové. Proto je nutné se práci s personálem maximálně věnovat.

Balíčky

Pro zvýšení atraktivity je třeba nabídku pojmout jako komplex služeb, v němž se vzájemně doplňují, rozšiřují a posilují jednotlivé prvky. Za tímto účelem začaly být kromě sezónních balíčků celoročně nabízeny dva typy balíčků:

EXPLORE THE CITY, který zahrnuje: 2 noci ubytování v pokoji Junior suite, uvítací nápoj, tradiční českou večeři o 4 chodech včetně jednoho nápoje, 3 hodinovou prohlídku Prahy, zdarma parkování nebo transfer z/na letiště.

ROMANTICKÝ BALÍČEK, který zahrnuje ubytování v dvoulůžkovém pokoji, uvítací nápoj, večeři při svíčkách zahrnující tříchodové menu včetně lahve tradičního českého vína, zdarma parkování nebo transfer z/na letiště.

Partnerství

Zahrnuje spolupráci poskytovatelů služeb, zprostředkovatelů při vytváření produktu a jeho propagaci. Jedná se o komplex služeb, který vzniká ze spolupráce a partnerství více organizací, které své služby prezentují společně. U výše uvedených balíčků, se jedná o spolupráci mezi poskytovateli ubytovacích služeb, dopravcem, a průvodci, někdy bývá doplněno o pořadatele kulturních akcí. Vzhledem k tomu, že spokojenost zákazníků v cestovním ruchu je závislá na mnoha okolnostech, je nutné, aby dodavatelé služeb a zprostředkovatelé navázali úzkou a výborně fungující spolupráci. Zákazník totiž chápe a hodnotí svůj pobyt jako celek. Pokud nebude s nějakou jeho částí spokojen, může jej to odradit od spokojenosti z dalšího pobytu.

4.2 Výzkum kvality služeb hotelu Constans

4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkový průzkum se uskutečnil v období od ledna do prosince roku 2011. Celkem bylo hotelovými hosty vyplněno 830 dotazníků. První otázkou se zjišťovalo, jakým způsobem se hosté o hotelu dozvěděli. Další část dotazníku byla věnována hodnocení jednotlivých služeb, následně celkového dojmu z hotelu a poslední uzavřená otázka byla věnována tomu, zda by hosté hotel znovu navštívili. Podrobná metodiky je popsána v kapitole 2 Cíl práce a metodika str. 13. Dotazník s především uzavřenými otázkami byl zvolen z důvodu, aby jeho vyplňování zabralo hostům pouze několik minut času a neodrazovalo je tedy od vyplnění dlouho trávěný čas nad odpověďmi. Pouze poslední otázka v dotazníku byla otevřená a zcela nestrukturovaná, aby respondent měl možnost volně vyjádřit své připomínky.

1. otázka: Jak jste se o hotelu dozvěděli?

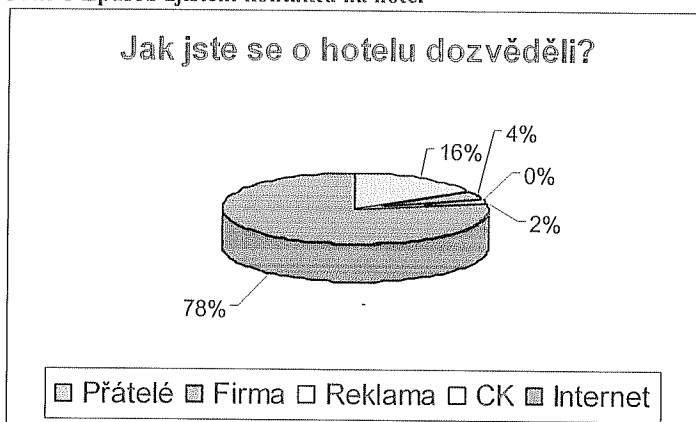
V první otázce měli hosté uvést, jakým způsobem se o hotelu Constans dozvěděli. Z grafu č. 1 je na první pohled patrné, že většina respondentů (78%) získala první informace o hotelu z internetu. 16% dotazovaných hostů se o hotelu dozvědělo z referencí blízkých osob. Ostatní informační kanály již byly zanedbatelné. Z reklamy nebo od letecké společnosti se nikdo o hotelu nedozvěděl.

Tabulka 2 Způsob zjištění kontaktu na hotel

| Způsob získání informací o hotelu | Počet odpovědí | % |
|-----------------------------------|----------------|----|
| Přátelé | 134 | 16 |
| Firma | 35 | 4 |
| Reklama | 0 | 0 |
| Cestovní kancelář | 16 | 2 |
| Internet | 645 | 78 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1 Způsob zjištění kontaktu na hotel



Zdroj: Vlastní zpracování

2. otázka: Jak hodnotíte jednotlivé služby?

V této otázce hodnotili respondenti kvalitu jednotlivých služeb hotelu za pomoci hodnotící stupnice jako službu výborné kvality, průměrné nebo špatné kvality. Při hodnocení této otázky nelze porovnávat počty kladných a záporných hodnocení, protože všechny služby nebyly hodnoceny všemi respondenty. Pro získání přehledu o nejlépe a nejhůře hodnocené službě byly odpovědi oznámkovány na stupnici 1 až 3 (1 jako výborná služba a 3 jako špatná) a z těchto výsledků byl vypočten průměr. Z odpovědí, jejichž výsledky jsou přehledně zpracovány v tabulce číslo 3 je patrné, že služby jsou většinou hodnoceny velmi pozitivně, protože nejhorší známky byly uděleny kvalitě restaurace, ale i přesto je průměrná známka v hodnotě 1,38 poměrně vysoká. Z výsledků je možné uvést, že celkově jsou nejhůře hodnoceny gastronomické služby hotelu. Pokud se uvedou služby se

známkami od nejhorší k nejlepší, tak hned za restaurací se umístila kvalita a obsluha baru, dále pak obsluha v restauraci a snídaňová obsluha. Naopak nejlépe v hodnocení dopadlo rezervační oddělení, následované pokojskými za čistotu na pokojích a dále pak personálem recepcie.

Tabulka 3 Kvalita poskytovaných služeb

| Služby | Úroveň kvality | | | |
|----------------------|----------------|----------|--------|--------|
| | Výborná | Průměrná | Špatná | Známka |
| Rezervace | 784 | 31 | 0 | 1,04 |
| Recepce | 739 | 85 | 0 | 1,10 |
| Kvalita snídaně | 652 | 117 | 12 | 1,18 |
| Snídaňová obsluha | 527 | 133 | 36 | 1,29 |
| Vybavenost pokoje | 739 | 61 | 20 | 1,12 |
| Čistota pokoje | 698 | 47 | 9 | 1,09 |
| Room service | 378 | 53 | 21 | 1,21 |
| Kvalita restaurace | 319 | 152 | 17 | 1,38 |
| Obsluha v restauraci | 346 | 87 | 22 | 1,29 |
| Kvalita baru | 241 | 43 | 28 | 1,32 |
| Obsluha baru | 234 | 49 | 24 | 1,32 |

Zdroj: Vlastní zpracování

3. otázka: Jaký je Váš celkový dojem z hotelu?

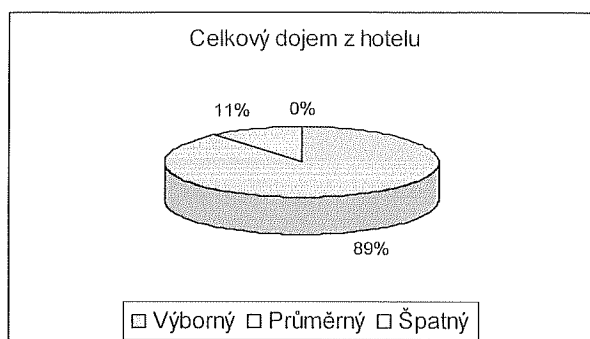
V této otázce hoteloví hosté vyjádřili svůj názor na to, jakým dojmem na ně celkově hotel působí. Na výběr měli stejnou hodnotící stupnici jako v předchozí otázce. Velmi pozitivní je, že ani jednou nebyla zaškrtnuta možnost, že hotel působí špatným dojmem a výborný dojem mělo z hotelu 89% všech respondentů. Poměr odpovědí je znázorněn v tabulce číslo 4 a grafu číslo 2.

Tabulka 4 Celkový dojem z hotelu

| Celkový dojem z hotelu | Výborný | Průměrný | Špatný |
|------------------------|---------|----------|--------|
| Počet odpovědí | 739 | 91 | 0 |
| % | 89 | 11 | 0 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 2 Celkový dojem z hotelu



Zdroj: Vlastní zpracování

4. otázka: Navštívili byste hotel znovu?

Tato otázka byla postavena jako dichotomická s možností odpovědi pouze ano či ne. Z tabulky číslo 5 a z grafického znázornění číslo 3 procentuální četnosti jednotlivých odpovědí je na první pohled patrné, že naprostá většina hostů (98%) by si svůj pobyt v hotelu zopakovala.

Tabulka 5 Navštívili byste hotel znovu?

| Navštívili byste hotel znovu? | ANO | NE |
|-------------------------------|-----|----|
| Počet odpovědí | 811 | 19 |
| % | 98 | 2 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3 Navštívili byste hotel znovu?



Zdroj: Vlastní zpracování

5. otázka: Máte nějaké další komentáře, jak by bylo možné Váš pobyt ještě více zpříjemnit?

Na závěr dotazníku byla položena volná otázka, aby každý z dotazovaných hostů měl možnost uvést podrobnější hodnocení, konkrétní připomínky či návrhy na další zlepšení služeb. 24% respondentů této možnosti nevyužilo a odpověď nevyplnili. 35% hostů na tomto místě uvedlo širší kritiku některých ze služeb. Nejčastěji se opakovaly stížnosti na neochotu obsluhujícího personálu. Několikrát bylo uvedeno, že personál hotelu sice hosty dobře obslouží či splní jejich požadavky, ale je málo přátelský a neusmívá se. Častěji se také objevovali stížnosti na kvalitu či pestrost snídaní. Dále se objevovali stížnosti na matrace v pokojích, občas bylo poukázáno na nějakou závadu na hotelu, jako např. na nefungující osvětlení na chodbě či vrzající dveře. Pochvala či pozitivní hodnocení se v dotazníku objevilo v 41%. Nejčastěji bylo uvedeno obecné poděkování za příjemný pobyt či pochvala personálu nebo některé konkrétní osoby z personálu. Velmi často také byla kvitována velikost, vybavení a čistota pokojů.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že služby poskytované v hotelu Constans jsou na vysoké úrovni, ale jisté rezervy jsou z odpovědí respondentů patrné.

4.2.2 Hodnocení kvality služeb pomocí metody Mystery shopping

Mystery shopping je specifický způsob sběru dat. V ostatních formách průzkumu je role tazatele a respondenta zřetelně předem určena, ale tato metoda je založena na tom, že respondent neví, že se stal objektem výzkumu a tazatel se svou úlohu musí dokonale naučit, aby hodnověrně působil jako skutečný zákazník.

Vzhledem k výsledkům předchozího výzkumu, ve kterém byli nejhůře hodnoceni zaměstnanci hotelu, ale detailnější informace z výzkumu nebyly patrné, byla v této metodě věnována pozornost především chování zaměstnanců hotelu. Výzkum byl proveden ve dvou fázích. Telefonická rezervace pokoje proběhla dne 7. ledna 2012 a fyzická návštěva mystery shoppa se uskutečnila v termínu 14. – 15. ledna 2012. Metodika výzkumu je podrobně popsána v kapitole 2 Cíl práce a metodika str. 13.

Recepce

Na recepci se střídají celkem čtyři zaměstnanci a všichni byli kontrolou hodnoceni. První vyřizoval telefonickou rezervaci a následně posílal potvrzení emailem. Druhý byl na recepci přítomen v době příjezdu mystery shoppera a tedy ho ubytovával, třetí byl zastižen na noční službě nestandardním dotazem a poslední recepční s kontrolorem pobyt zúčtoval.

Rezervace ubytování

Za účelem vytvoření rezervace ubytování bylo voláno na recepci hotelu Constans v sobotu v podvečerních hodinách, aby bylo zaručeno, že v době telefonického rozhovoru nebude v blízkosti hodnoceného zaměstnance žádný z jeho nadřízených. Telefonický rozhovor ohledně rezervace ubytování splnil zásadní kontrolní body a působil velmi příjemným dojmem, ale několik nedostatků bylo zaznamenáno.

Hovor byl recepčním přijat ve velmi krátké době. Recepční do telefonu uvedl, že se jedná o hotel Constans a představil se křestním jménem, ale již neuvedl, že hovor byl přijat recepcí hotelu. Na dotaz zda by bylo možné si v hotelu rezervovat pokoj, reagoval recepční pozitivně a ihned začal zjišťovat detaily rezervace. Po kontrole počtu volných pokojů v žádaném termínu, recepční potvrdil, že rezervace pokoje je opravdu možná. Dále uvedl, že všechny pokoje jsou nekuřácké, ale již nezjišťoval, zda hosté mají nějaké preference ohledně typu pokoje, např. pokoj s manželskou postelí či oddělenými lůžky, pokoj v nižším či vyšším patře, pokoj přístupný výtahem či po schodech. Recepční potvrdil požadavek dvoulůžkového pokoje, ale již nenabídl možnost ubytování v pokoji s vyšším standardem, který nabízejí pokoje junior suite nebo suite. Před dokončením rezervace si ověřil, zda na pokoji budou opravdu ubytovány dvě osoby a oznámil celkovou cenu. Již ale neuvedl, že cena je včetně snídaně, DPH a všech dalších poplatků.

Za účelem zaslání písemného potvrzení rezervace byly zjišťovány kontaktní údaje email i telefon, jejichž správnost si recepční ještě jednou ověřil. Rezervační údaje již ale nerekapituloval a nesdělil ani platební ani storno podmínky. Na konci rozhovoru recepční poděkoval za projevený zájem o služby hotelu Constans.

Během celého rozhovoru recepční neoslovil volajícího jeho jménem. Rozhovor byl recepčním zakončen sdělením, že potvrzení rezervace bude zasláno emailem, a že se bude těšit na návštěvu. Již se nezeptal, zda by ještě mohl nějak pomoci. Přesto celý rozhovor působil velmi pozitivním dojmem. Potvrzení rezervace přišlo emailem do 30 minut po skončení telefonického rozhovoru, email začínal oslovením jménem a v potvrzení byly uvedeny všechny náležitosti včetně podmínek možnosti bezplatného stornování rezervace.

Tabulka 6 Hodnocení vytvoření rezervace pokoje

| REZERVACE UBYTOVÁNÍ | | | | |
|--|---------------|----------|-----------|----------|
| Datum uskutečnění rezervace: | 7.1.2012 | | | |
| Časový interval hovoru: | 18:00 - 18:16 | | | |
| Jméno zaměstnance: | XXX | | | |
| Scénář: Telefonické spojení s recepcí hotelu Constans za účelem vytvoření rezervace ubytování | | | | |
| | ANO | | NE | |
| Telefonická rezervace | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Doba vyzvánění před přijetím hovoru: 20 VTEŘIN | X | | | |
| Byla představena společnost? | | X | | |
| Představil se zaměstnanec jménem a pracovní pozicí? | | | X | |
| Zodpověděl dotaz zaměstnanec výstižně? | X | | | |
| Zeptal se zaměstnanec na speciální přání u typu pokoje? | | | X | |
| Nabídl zaměstnanec vyšší standard pokoje, než byl v požadavku? | | | | X |
| Ověřil si zaměstnanec počet osob? | | X | | |
| Oznámil zaměstnanec cenovou nabídku? | | X | | |
| Zeptal se zaměstnanec na kontaktní údaje? | X | | | |
| Nabídl zaměstnanec zaslání potvrzení rezervace emailem? | | X | | |
| Uvedl zaměstnanec veškeré podmínky rezervace? | | | | X |
| Rekapituloval zaměstnanec údaje o rezervaci? | | | | X |
| Poděkoval zaměstnanec za zájem o služby hotelu? | | X | | |
| Byl rozhovor pozitivně laděný? | | X | | |
| Oslovil Vás zaměstnanec během rozhovoru jménem? | | | | X |
| Oznámil Vám zaměstnanec, že se bude těšit na Vaši návštěvu a nabídl další pomoc? | | | X | |
| Potvrzení rezervace | | | | |
| Bylo Vám zasláno potvrzení do 60 minut? Za 30 minut | | X | | |
| Oslovil Vás zaměstnanec jménem? | | X | | |
| Byly uvedeny veškeré údaje včetně podmínek rezervace? | X | | | |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Výše v tabulce číslo 6 je přehledný soupis hodnocených kontrolních bodů. Celkem bylo možno získat 49 bodů, hodnocený pracovník získal 31 bodů. Zkouška tedy byla splněna ze 63%.

Příjem hosta

Příchod do hotelu byl naplánován v jednu hodinu odpoledne, kdy ještě nebyl oficiální čas check-inu. V potvrzení, které přišlo emailem, bylo uvedeno, že je možné se ubytovat až po 14:00. Při příchodu do hotelu se recepční věnoval již ubytovaným hostům a ani pohledem nedal najevo, že příchod dalšího hosta zaznamenal. Ve chvíli, kdy se recepční mohl začít věnovat nově příchozím hostům, navázal oční kontakt, usmál se a zeptal se, zda může s něčím pomoci. Rezervaci ihned podle jména vyhledal, ale zda vše platí, tak jak bylo objednáno, si již neověřil. Také nezmínil, že požadavkem při rezervaci bylo mít pokoj s oddělenými lůžky, ale po příchodu na pokoj tomu tak bylo. Všechny podklady měl recepční ihned připraveny, registrační karty předal k vyplnění i s propiskami. Vyplněné údaje již ale nijak nekontroloval, jen poprosil o kreditní kartu s vysvětlením, že je použita pouze jako garance pobytu pro případ škod na pokoji či opomenutí nahlášení konzumace z minibaru. Pokoj byl objednan pro dvě osoby, ale byla obdržena pouze jedna karta od pokoje, na požádání recepční ochotně naprogramoval i druhou. Dále recepční vysvětlil, že k pokoji je možné se dostat jak výtahem na jedné straně recepcie, tak po schodech z vedlejší místnosti. Uvedl, že na pokoji je možné se bezplatně připojit na internet a popsal taktéž bezplatný způsob použití trezoru umístěného ve skříni. Uvedl, že snídaně jsou podávány od 07:30 do 10:30, ale nezmínil, že jsou již zahrnuty v ceně ubytování a místo, kde se snídaně podávají. Ani se nezeptal, zda hosté přijeli autem a nenabídl parkování v hotelové garáži. Na druhou stranu nabídl zajištění organizované prohlídky města. Na zájem o jiné kulturní vyžití, se kterým by mohl poradit a pomoci, se již nezeptal. Před tím, než popřál hezký pobyt, tak informoval, že je možné využít hotelovou restauraci, ale již neuvedl otevírací dobu. Recepční byl upravený a působil pozitivním dojmem, ale v některých momentech mluvil příliš rychle, jako by odříkával naučený text. Za značný nedostatek lze považovat to, že hosty ani jednou neoslovil jménem a na konci rozhovoru nenabídl, že se na něj mohou kdykoli obrátit, v případě jakýchkoli dotazů či přání. Po sdělení všech informací recepční ještě uvedl, že oficiální čas přidělení pokoje je až ve 14:00, ale protože je již pokoj uklizen, tak je možné se jít ubytovat.

Z hodnocení kontrolních bodů uvedených v tabulce číslo 7 vyplývá, že hodnocený pracovník uspěl ze 65%, kdy z celkových 55 bodů získal 36.

Tabulka 7 Hodnocení recepčního při ubytování hosta

| FRONT OFFICE | | | | |
|---|-----------|---|----|---|
| Datum: | 14.1.2012 | | | |
| Časový interval rozhovoru: | 13:00 | | | |
| Jméno zaměstnance: | XXX | | | |
| Scénář: Příjezd do hotelu a ubytování se. | | | | |
| Check in | ANO | | NE | |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Dal recepční najevo, že Vás vidí přicházet? | | | | X |
| Oslovil Vás recepční jako první? | X | | | |
| Usmál se na Vás recepční? | | X | | |
| Vyhledal recepční rezervaci okamžitě? | X | | | |
| Ověřil si recepční údaje v rezervaci? | | | | X |
| Věděl recepční o všech speciálních požadavcích? | | X | | |
| Nabídl Vám recepční propisku k vyplnění registračních karet? | | X | | |
| Překontroloval recepční správnost vyplněných karet? | | | | X |
| Požádal recepční o kreditní kartu jako garanci? | X | | | |
| Předal Vám recepční počet karet od pokoje dle počtu ubytovaných osob? | | | | |
| Vysvětlil Vám recepční použití sejfů v pokojích? | X | | | |
| Vysvětlil Vám recepční cestu k pokojům? | X | | | |
| Informoval Vás recepční o čase check out? | | X | | |
| Podal recepční kompletní informace ohledně snídani? | | | X | |
| Seznámil Vás recepční s dalšími službami hotelu? | | X | | |
| Informoval Vás recepční o provozní době hotelové restaurace? | | | X | |
| Nabídl Vám recepční své služby v případě potřeby? | | | | X |
| Popřál Vám recepční hezký pobyt? | | X | | |
| Byl recepční upravený? | X | | | |
| Udržoval recepční oční kontakt? | | X | | |
| Působil recepční pozitivním dojmem? | | X | | |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Specifická prosba na nočního recepčního

Krátce po jedné hodině ranní byla provedena kontrola noční služby. Recepční byl přítomen na recepci, ale byl tak zabrán do sledování filmu, který si pouštěl na počítači, že příchod hosta k recepci vůbec nezaznamenal a všimnul si ho, až když byl recepční hostem pozdraven. Recepční pouze odpověděl na pozdrav, ale nezeptal se, jak může pomoci, jen se díval a čekal, až mu bude sdělen důvod hostovi přítomnosti na recepci. Recepční byl požádán o doplnění toaletního papíru a o další přikrývku z důvodu nízké teploty na pokojích. Zdálo se, že recepční je požadavky zaskočen. Odpověděl, že neví, zda tyto věci má

k dispozici, ale že se podívá a případně je donese na pokoj. Po 45 minutách donesl toaletní papír, ale s omluvou oznámil, že momentálně k žádné příkrývce nemá přístup, ale že požadavek napíše pokojským a ty ji druhý den do pokoje dodají. Tato nabídka byla s díky odmítnuta, protože pobyt byl pouze na jednu noc. K závěru, že profesionalita recepčního není na vysoké úrovni, přispěl také fakt, že recepční měl sice košili s kravatou a tmavé kalhoty, ale působil značně neupraveně a trochu rozespale.

V tomto případě celkové hodnocení nebylo vysoké, viz tabulka číslo 8, recepční uspěl z 23%, kdy získal pouze 5 bodů z celkových 22.

Tabulka 8 Hodnocení splnění požadavků hosta nočním recepčním

| FRONT OFFICE | | | | |
|---|---------------|---|----|---|
| Datum: | 15.1.2012 | | | |
| Časový interval rozhovoru: | 01:05 - 01:15 | | | |
| Jméno zaměstnance: | XXX | | | |
| Scénář: V brzkých ranních hodinách byl recepční osloven a požádán o pomoc. | | | | |
| | ANO | | NE | |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Vyřízení prosby noční službou | | | | |
| Byl recepční přítomen na recepci? | | X | | |
| Dal recepční najevo, že Vás vidí přicházet? | | | | X |
| Oslovil Vás recepční jako první? | | | | X |
| Usmál se na Vás recepční? | | | | X |
| Vyřídil recepční Vaše přání ochotně? | | | X | |
| Nabídl Vám recepční své služby v případě potřeby? | | | | X |
| Byl recepční upravený? | | | X | |
| Působil recepční pozitivním dojmem? | | | X | |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Odhlášení hosta z hotelu

Zaměstnanec provádějící odhlášení a zúčtování hosta na konci pobytu působil milým dojmem zkušeného recepčního. V jeho počínání bylo jen několik méně významných nedostatků.

Při příchodu na recepci byl recepční na recepci sám, žádné hosty neobsluhoval, kontroloval nějaká data v rezervačním programu. Podíval se na příchozí hosty, usmál se, pozdravil a zeptal se, jak může pomoci, ale dál seděl v kancelářském křesle. Když získal informaci, že se mystery shopper chce odhlásit z pokoje, zeptal se na číslo pokoje, ale jméno hostů si již nekontroloval. Zeptal se, zda bylo něco čerpáno z minibarů, negativní odpověď si

v průběhu check-outu ověřil u pokojských. Recepční se zeptal, zda bude platba kreditní kartou nebo hotově, poté vystavil účet a při jeho předávání četl jednotlivé položky účtu. Nezeptal se, zda je všechno v pořádku a ihned začal celkovou platbu inkasovat prostřednictvím kreditní karty. Během platební transakce se recepční zeptal na spokojenost v průběhu pobytu a nabídl možnost zapsání názoru hostů na hotelové služby do knihy přání a stížností. Při předávání účtu poděkoval za návštěvu a zeptal se, zda může nabídnout odvoz hotelovým taxi. Recepční se při komunikaci díval po hostech, kteří do recepce přicházeli, a zdálo se, že věnuje více pozornosti jim, a to i přesto, že se čekající hosté nebavili o věcech týkající se hotelu, ale probírali své noční zážitky z jedné z pražských restaurací.

Z hodnocení zaznamenaného v tabulce číslo 9 vyplývá, že hodnocený pracovník uspěl ze 63%, kdy z možných 43 bodů získal 27.

Tabulka 9 Hodnocení průběhu odhlašování hosta z hotelu

| FRONT OFFICE | | | | |
|---|---------------|---|----|---|
| Datum: | 15.1.2012 | | | |
| Časový interval rozhovoru: | 11:00 - 11:20 | | | |
| Jméno zaměstnance: | XXX | | | |
| Scénář: Ukončení a zaplacení pobytu. | | | | |
| Check out | ANO | | NE | |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Dal recepční najevo, že Vás vidí přicházet? | | X | | |
| Oslovil Vás recepční jako první? | | X | | |
| Zeptal se recepční na Vaše přání? | | X | | |
| Zkontroloval recepční číslo pokoje a jméno? | | | | X |
| Oslovil Vás recepční jménem během odhlašování jménem? | | | | X |
| Zeptal se Vás recepční na požití nápojů z minibaru? | X | | | |
| Ověřil si recepční způsob platby? | | X | | |
| Uvedl recepční jednotlivé položky účtu? | X | | | |
| Zeptal se recepční, zda je účet v pořádku? | | | | X |
| Nabídl Vám recepční obálku na Vaši kopii účtu? | | | | X |
| Zeptal se recepční na spokojenost v průběhu pobytu? | X | | | |
| Poděkoval recepční za návštěvu v hotelu? | X | | | |
| Nabídl Vám recepční přivolání hotelového taxi? | | X | | |
| Popřál Vám recepční při loučení hezkou cestu? | | | | X |
| Byl recepční upravený? | X | | | |
| Udržoval recepční oční kontakt? | | | | X |
| Působil recepční pozitivním dojmem? | | X | | |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Pokojské

Při vstupu do pokoje fungovalo veškeré testované zařízení. Karta otevřela pokoj na první pokus, při vložení na vyhrazené místo u vstupních dveří se rozsvítilo hlavní osvětlení pokoje, teplota pokoje byla příjemná a byla cítit jemná květinová vůně, pravděpodobně z osvěžovače vzduchu. V pokoji byly trvale zelené rostliny, což bylo překvapením, protože živé květiny na pokojích nejsou častým jevem, ale rozhodně to v pokoji dotvoří příjemnou atmosféru domácího prostředí.

Veškerý nábytek byl čistý a vyleštěný, nebyly nalezeny ani otisky prstů. Běžným pohledem nebylo zachyceno žádné zaprášené místo, a ani po podrobnější kontrole (kterou běžně host neprovádí) nikde nebyl prach nalezen. Přes postel byl vzorně narovnaný přehoz, na kterém nebyla nalezena žádná nečistota ani skvrna. Ložní prádlo bylo čisté s příjemnou vůní.

Na koberci ani na parketách nebyly nalezeny žádné nečistoty, jen na několika místech byly parkety jemně poškrábány. Malba v pokoji byla čistá a bez skvrn, jen u vstupních dveří byla zeď poškrábána. Dle umístění poškození, to bylo způsobeno pravděpodobně kufry hostů.

Na pokoji je rychlovazná konvice s nádobím a ingrediencemi na přípravu čaje a kávy, vše čisté a vkusně naaranžované. Minibar byl doplněn a dle seznamu zboží nic ze sortimentu nechybělo. Otvírák na lahve i sklo bylo čisté a nepoškozené, stejně tak lednice.

Na psacím stole byl čistý telefon s telefonním číslem na recepci a rychlou volbou pro hovor mimo hotel. Vedle telefonu ležel dotazník o spokojenosti hostů s obyčejnou tužkou a pod ním byly umístěny desky s logem hotelu, ve kterých se nacházely informace o placených i neplacených hotelových službách včetně jídelního lístku hotelové restaurace. V deskách byl také seznam televizních programů, který přesně odpovídal naladěným programům v televizi.

V koupelně taktéž nebyly shledány žádné nedostatky v úklidu, žádné nečistoty nebyly nalezeny ani v odpadech. Koupelna byla prostorná a dobře osvětlená centrálním světlem,

tak i světlem u umyvadla, na kterém byly připraveny v proutěném košíku hygienické potřeby. V koupelně byla cítit silná vůně, která se mísila s pachem desinfekce a celková směs nebyla příjemná.

Tabulka 10 Hodnocení vzhledu a čistoty hotelového pokoje

| HOTELOVÝ POKOJ | | | | |
|---|------------------|---|----|---|
| Datum ubytování: | 14. – 15.1. 2012 | | | |
| Scénář: Hodnocení vybavení pokoje a kontrola čistoty. | | | | |
| | ANO | | NE | |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Funkčnost zámkového systému u dveří | | X | | |
| Byla na klíce vstupních dveří umístěna "nerušenka"? | | X | | |
| Byl první dojem z hotelového pokoje dobrý? | X | | | |
| Byl hotelový pokoj dobře vyvětraný? | | X | | |
| Byla teplota v hotelovém pokoji příjemná? | | X | | |
| Zapnulo se osvětlení pokoje při zasunutí karty u vstupních dveří? | | X | | |
| Byl u vstupních dveří pověšen únikový plán se základními bezpečnostními údaji? | | X | | |
| Byla postel dobře ustlána? | X | | | |
| Bylo na pokoji připraveno "tea and coffee facilities"? | X | | | |
| Bylo veškeré nádobí a rychlovarná konvice čisté? | X | | | |
| Byl doplněn minibar? | | X | | |
| Byla lednice minibaru čistá? | X | | | |
| Bylo k minibaru připraveno čisté sklo a otvůrkáč na lahve? | | X | | |
| Byl psací stůl čistý? | | X | | |
| Byly na psacím stole připraveny psací potřeby? | | X | | |
| Byly na psacím stole připraveny informace o hotelových službách? | X | | | |
| Byl na psacím stole připraven dotazník o spokojenosti hostů? | X | | | |
| Byl na psacím stole telefon s číslem na recepci a informacemi jak volat mimo hotel? | X | | | |
| Byly v televizi nalezeny televizní programy včetně zahraničních? | X | | | |
| Byly koberce čisté a v dobrém stavu? | | X | | |
| Byly parkety čisté a v dobrém stavu? | | X | | |
| Byly stěny pokoje čisté a v dobrém stavu? | | X | | |
| Byl nábytek pokoje čistý a v dobrém stavu? | | X | | |
| Byl koš na odpadky čistý? | | X | | |
| Bylo ložní prádlo čisté a bez skvrn? | X | | | |
| Byla matrace pohodlná? | | | X | |
| Byla koupelna uklizena bez jakýchkoli nečistot? | X | | | |
| Byla sanita v koupelně čistá? | X | | | |
| Byly sklenice na umyvadle v hygienickém obalu? | | X | | |
| Byl v koupelně příjemný vzduch? | | | | X |

Zdroj: Vlastní zpracování.

V přehledu hodnocení vzhledu a čistoty pokoje, které je zachyceno v tabulce číslo 10, je patrné, že úroveň pokojové služby je na vysoké úrovni, protože celkově bylo úspěšně splněno 93% hodnotících kritérií.

Celkový dojem z hotelového pokoje byl velmi pozitivní. Kontrola práce pokojských, která byla provedena především na základě úklidu a přípravy pokoje dopadla velmi dobře. Všechny aspekty, jejichž opomenutí by mohlo hostův dojem z hotelového pokoje znehodnotit, byly naplněny. V úklidu pokoje nebylo shledáno žádné opomenutí, pokoj byl vyvětrán a navoněn, v koupelně by bylo možné použít výraz „převoněn“. Pokoje jsou prostorné a vkusně zařízené nepoškozeným nábytkem a navíc doplněny živými květinami, což působí velmi příjemným dojmem. Jediný, ale bohužel podstatný nedostatek byl spatřen v nekvalitních nebo starých matracích.

Gastronomické služby

Během pobytu byla testována restaurace, která je běžně otevřena nejen pro hotelové hosty, ale i pro veřejnost. Mystery shopper si ve večerních hodinách zašel na večeři, během které hodnotil atmosféru restaurace, ochotu a profesionalitu personálu, která byla zjišťována jak pozorováním, tak kladením různých otázek. Jednání a odpovědi obsluhy poskytly obraz, do jaké výše je obsluha klientsky přívětivá, a jaké má znalosti o pokrmech, které se v restauraci nabízejí.

Dále byla hodnocena snídaně, kterou má v ceně každý ubytovaný host. Opět byla pozornost zaměřena na personál, ale dále i na prostory a čistotu míst, kde je snídaně podávána a na šíři a kvalitu sortimentu, který je hostům nabízen.

1) Večeře

Při příchodu do restaurace v 19:00 byly obsazené tři stolky a u jednoho z nich si hosté zrovna u obsluhy objednávali jídlo. Při příchodu hodnotícího servírka vzhledla. Po dokončení jiné objednávky obsluha přišla k hodnotícímu, pozdravila ho, řekla, ať si vybere stůl, který se mu líbí a odešla za bar.

Za barem namarkovala předchozí objednávku a vrátila se ke stolu kontrolora s jídelním lístkem a dotazem, zda již ví, co si dá k pití. Když uslyšela negativní odpověď, tak odešla s poznámkou, že se vrátí později, až si host vybere.

Restaurace působila velmi útulně a komorně. Veškeré zařízení restaurace bylo vkusně skloubeno a přesně odpovídalo stylu celého hotelu, pouze u některých stolů bylo znatelné poškrábání. Prostření stolů bylo sladěné v harmonických barvách a vše dokreslovala příjemná hudba. Jen na šálu, kterým byl prostřen stůl, byly nepatrné skvrny a na laku stolu byla vidět stopa po skleničce, která tam pravděpodobně zůstala po předchozích hostech, kteří u stolu seděli, což úroveň restaurace snížilo.

Když se po pár minutách obsluha všimla, že jídelní lístek je již položen na stole a tudíž si host pravděpodobně již vybral, přišla se zeptat, co mu může nabídnout. Obsluze bylo sděleno, že preferuje lehká jídla, proto si jako předkrm objedná česnečku a jako hlavní chod hovězí svíčkovou se smržovou omáčkou. Tento výběr zcela popíral první větu o lehkých jídlech, přesto na to obsluha nijak nereagovala, a ani nenabídla jiné pokrmy. Dokonce se při objednávce steaku nezeptala ani na preferenci úpravy masa. Což napravila v momentě, kdy objednávku poslala do kuchyně a pravděpodobně kuchař jí na zmíněné opomenutí upozornil. Před dokončením objednávky byla obsluha dotázána na složení pokrmů s vysvětlením, že na některé druhy koření má host alergii. Obsluha znala základní složení a úpravu pokrmů, u konkrétního koření si nebyla jista, ale ihned si to v kuchyni ověřila a informaci hostům sdělila. K jídlům na žádost hostů doporučila červené víno a přinesla vinný lístek. Konkrétní víno doporučila pouze na základě kladného hodnocení hostů, bližší informace o vínech neznala.

Čekací doba na pokrm byla přes 40 minut, což je téměř dvojnásobná doba, než je obvyklé. V průběhu jídla se obsluha jednou ujistila, jestli je s jídlem vše v pořádku a po dojení se při sklizení nádobí zeptala, zda hostovi chutnalo. Tento dotaz se zdál ale spíše formální, protože již při vyslovení dotazu se na hosta nedívala a ještě před odpovědí se otáčela k odchodu.

Po nabídce digestivu, kontrolor s odpovědí chvíli váhal, aby obsluze dal šanci nabídku rozšířit o konkrétní nápoj či doporučení, tak se ale nestalo a po zamítavé odpovědi mu dále byla nabídnuta káva a dezert, ale tentokrát i s konkrétním doporučením právě upečeného domácího jablečného závinu. Po žádosti o účet se obsluha zeptala na způsob platby a účet před hosta položila. Po zaplacení poděkovala za návštěvu a popřála hezký večer.

Dle rekapitulace hodnocení shrnutého v tabulce číslo 11 vyplývá, že obsluha uspěla v 59% hodnocených případech.

Tabulka 11 Hodnocení průběhu večere v hotelové restauraci

| RESTAURACE | | | | |
|--|---------------|---|----|---|
| Datum návštěvy: | 14.1.2012 | | | |
| Čas návštěvy: | 19:00 - 21:00 | | | |
| Scénář: Objednání si večere z jídelního lístku. | | | | |
| VEČEŘE V RESTAURACE | ANO | | NE | |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Byl jste uvítán personálem restaurace? | | X | | |
| Uvedla Vás obsluha ke stolu? | | | X | |
| Je zařízení restaurace v dobrém stavu? | | X | | |
| Jsou stoly čistě upravené? | | | X | |
| Byl jste obsloužen okamžitě? | | X | | |
| Byla Vám obsluha při výběru pokrmů nápomocna? | | | X | |
| Byla Vám doporučena některá ze specialit? | | | | X |
| Byl jste dotázán na preference ohledně přípravy jídla? | | | | X |
| Byla obsluha informována ohledně složení pokrmů? | | X | | |
| Byl Vám k pokrmu doporučen nějaký nápoj? | | | X | |
| Bylo čekání na pokrm přiměřené? 40 MINUT | | | X | |
| Byl servis jídla odpovídající? | X | | | |
| Byl pokrm chutný? | X | | | |
| Optala se obsluha v průběhu jídla, zda je vše v pořádku? | | X | | |
| Zeptala se obsluha po sněžení pokrmu, zda Vám chutnalo? | | X | | |
| Nabídla Vám obsluha digestiv? | | X | | |
| Nabídla Vám obsluha dezert? | X | | | |
| Byla obsluha aktivní v komunikaci? | X | | | |
| Usmívala se obsluha? | | | X | |
| Působila obsluha pozitivním dojmem? | | X | | |
| Je prostor restaurace dobře větrán? | | X | | |
| Hrála v prostorech restaurace příjemná hudba? | | X | | |
| Je atmosféra v prostorech restaurace příjemná? | X | | | |
| Zeptala se obsluha na způsob platby? | | X | | |
| Uvedla obsluha jednotlivé položky účtu? | | | | X |
| Poděkovala Vám obsluha za návštěvu? | X | | | |
| Pozvala Vás obsluha k další návštěvě? | | | | X |
| Rozloučila se obsluha příjemně? | | X | | |

Zdroj: Vlastní zpracování.

2) Snídaně

Na snídani kontrolor dorazil 30 minut po jejím zahájení a zůstal až do jejího konce. Po celou dobu atmosféru zimní zahrady doplňovala instrumentální hudba. Dlouhé setrvání na snídaních u obsluhy pravděpodobně vzbuzovalo rozhořčení, protože se asi po dvou hodinách, které kontrolor strávil na snídani, začala významně dívat po hodinách, kdykoli kolem jeho stolu procházela a za další hodinu dokonce ke svému kolegovi polohlasně pronesla: že to není možné, jak dlouho ty lidé na snídaních jsou, a to i přesto, že vidí, že na stoly ostatní hosté musejí čekat.

Zimní zahrada, kde je umístěna snídaňová nabídka je velmi příjemně a vzdušně zařízena, jen na ní navazující část restaurace, kde jsou umístěny tři stolky, je dosti tmavá a úzká, takže hosté mohou při snídani být značně rušeni procházejícími hosty. Snídaňová nabídka je umístěna v menším prostoru, takže je široký sortiment pokrmů nabízen v menším množství a častěji doplňován, což je vzhledem k čerstvosti potravin výhodné

Při příchodu na snídaně, mystery shopper prošel celou restauraci, ale nikoho z obsluhy nepotkal a také dalších dvacet minut, kdy již snídal, byla restaurace bez obsluhy. Poté do místnosti vešla obsluha, pohledem zkontrolovala nabídku pokrmů a prošla restauraci a zase vešla do dveří s nápisem: pouze pro personál. V době, kdy se restaurace zaplnila hosty, již byla obsluha téměř stále přítomna a sklízela špinavé nádobí ze stolů, od kterých hosté odešli. Kulaté stolečky v zimní zahradě nejsou příliš velké, takže po sněžení několika druhů potravin, měl mystery shopper stolek plný použitého nádobí, ale odneseny byly pouze jednou dvě misky.

Veškerý sortiment byl čerstvý, servírován v menším množství, takže častější doplňování zabránilo jeho osychání. Ale ve chvíli, kdy se restaurace zaplnila lidmi, tak obsluha sklízela jen nádobí a opomíjela kontrolovat nabídku potravin, takže jí několikrát někdo upozornil na chybějící pokrmy a nedostatek čistých hrnečků, skleniček a kávových lžiček. Vše bylo následně přineseno, i když občas až po několika minutách. Postupně se také nabídka potravin zmenšovala. Snížení pestrosti sortimentu se nejvíce projevil na exotickém ovoci a ze sladkého pečiva, kterého bylo na počátku snídání na dvou tácech s osmi druhy, tak ke konci zůstala pouze bábovka. V teplé nabídce byly po celou dobu snídání

servírovány tři druhy pokrmů (míchaná vejíčka, párky a klobásy se zeleninou), ale ke konci snídání tyto pokrmy již neměly odpovídající teplotu, byly skoro studené.

Stoly byly prostřeny ubrusy doplněné ozdobnými šály a částečně prostřeny, ostatní inventář byl umístěn u snídaňové nabídky pokrmů. Rozmístění nádobí bylo logicky uspořádáno, tak aby byl po ruce vždy vhodný inventář. Na některých kusech nádobí bylo patrné značné opotřebení a na některých poklopečích na potraviny chyběla držátka. Na stole, kde seděl mystery shopper byl ubrus čistý, také přišel na snídání jako jeden z prvních hostů, ale obsluha po každém hostu měnila jen prostírání a ubrus jen když ho shledala špinavým. Během kontroly se také stalo, že na některém ubrusu obsluha znečištění přehlédla, a tak později příchozí hosté, již seděli u stolů s ubrusy, kde byly skvrny po předchozích hostech.

Přehledné hodnocení v tabulce číslo 12 vykazuje značné nedostatky, které jsou patrné i ve výši pouhých 44% splněných kritérií, kdy z možných 73 bodů bylo uděleno pouze 32.

Tabulka 12 Hodnocení průběhu a kvality snídání

| RESTAURACE | | | | |
|--|--------------|---|----|---|
| Datum návštěvy: | 15.1.2012 | | | |
| Čas návštěvy: | 08:00 -10:30 | | | |
| Scénář: hodnocení průběhu snídání | | | | |
| SNÍDANĚ | ANO | | NE | |
| | 3 | 2 | 1 | 0 |
| Byl jste uvítán personálem restaurace? | | | | X |
| Zeptal se personál na číslo Vašeho pokoje? | | | | X |
| Byl Vám personál nápomocný? | | | | X |
| Usmíval se personál? | | | | X |
| Byl v restauraci stále přítomen alespoň jeden zaměstnanec? | | | | X |
| Hraje v prostorech restaurace příjemná hudba? | | X | | |
| Je atmosféra v prostorech restaurace příjemná? | | X | | |
| Je zařízení restaurace v dobrém stavu? | | X | | |
| Byly stoly při Vašem příchodu prostřeny na snídání? | | X | | |
| Jsou stoly čistě prostřené? | | X | | |
| Byly na stolech ubrusy bez skvrn? | | | | X |
| Probíhalo sklizení nádobí průběžně po dobu Vaší snídání? | | | X | |
| Je k dispozici dostatek čistého nádobí? | | | | X |
| Je nádobí nepoškozené? | | | | X |
| Je prezentace bufetové snídání lákavá? | | X | | |
| Kontroluje personál nabídku bufetu? | | X | | |
| Doplňuje personál nabídku bufetu včas? | | | X | |
| Je pokrmů v nabídce dostatečné množství? | | X | | |
| Jsou součástí snídání saláty z čerstvého ovoce a zeleniny? | | X | | |
| Je pečivo čerstvé? | X | | | |
| Je sýrová a salámová nabídka přikryta poklopy? | | X | | |
| Je sýrová a salámová nabídka čerstvá a neokoralá? | | X | | |
| Jsou v teplé nabídce minimálně tři druhy pokrmů? | | X | | |
| Mají pokrmy z teplé nabídky dostatečnou teplotu? | | | X | |
| Jsou pokrmy z teplé nabídky čerstvé (nevysušené)? | | X | | |
| Je snídaňový sortiment dokládán v plném rozsahu až do konce snídání? | | | | X |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Celkově hotel působil příjemným dojmem, ve všech prostorách hrála příjemná hudba. Ráno při snídaních instrumentální melodická a večer v restauraci příjemný mix populární hudby. Veškerý personál je ve slušivých uniformách v barvách, které ladí s charakterem hotelu.

5 Výsledky (návrhy a doporučení)

V souhrnu všech služeb klasifikovaných v dotazníkovém šetření na stupnici 1 až 3 (od nejlepší k nejhorší) získal hodnocený hotel průměrnou známku 1,21. Ačkoli tento výsledek není špatný, výsledky ukázaly nedostatky, které by se management hotelu, resp. společnosti měl pokusit řešit a napravit.

To se týká především obsluhy a celkové kvality gastronomických služeb, které dosáhly nejhoršího hodnocení. Ve vztahu k restauraci je vhodné upozornit i na skutečnost, že ji nehodnotila polovina z celkového počtu respondentů. Důvod je pravděpodobně ten, že toto zařízení nenavštívili, což by opět mělo být námětem porady managementu, jak přilákat více hotelových hostů do restaurace. Hotelový host je již v místě restaurace a jistě se během svého pobytu nějak stravuje, jde tedy jen o nalezení způsobu, jak jej přimět, aby využil gastronomických služeb přímo v hotelu. Nutné je začít výbornou kvalitou snídaní, protože tu ochutná každý host, a pokud zde není spokojen, jistě to nepřidá na jeho ochotě vyzkoušet pokrmy přímo v restauraci. Dalším vlivným faktorem je patřičná práce s personálem, např. recepční by měl na restauraci upozornit každého ubytovávaného hosta, obsluha v restauraci by měla lákat k návštěvě svým příjemným a pozitivním vystupováním, což samozřejmě platí i u snídaňové obsluhy.

Určitý deficit lze spatřovat i v otázce zviditelnění hotelu, kde by se management měl nejvíce věnovat webové prezentaci, protože dle šetření tato cesta přináší nejvíce klientů. Až 78% všech respondentů uvedlo, že první informace o hotelu dostali prostřednictvím internetu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné provést optimalizaci webových stránek, aby se ve vyhledávačích po zadání klíčových slov stránky objevovaly na co možná nejlepší pozici. Posledním významnějším kanálem, kterým se k hostům dostaly informace o hotelu, bylo doporučení od přátel, což je důvodem k tomu, aby management zaměřil svou pozornost na vytváření hodnoty pro zákazníky, a to jak ve zkvalitňování materiálního zázemí, tak opět v práci s personálem, aby jeho hlavním cílem bylo, uspokojit všechny potřeby hosta.

Velmi pozitivní je, že celkově hotel na ubytované hosty působí kladným dojmem, až 98% ubytovaných hostů by svůj pobyt v hotelu zopakovalo. Tato skutečnost však pro management jistě neznamena, že by se neměl zabývat nedostatky, na které dotazníkové šetření poukázalo. Jejich odstranění by bylo možné provést především prostřednictvím již několikrát zmiňované práce a motivace personálu k lepším výkonům.

Na základě vyhodnocení informací dotazníkového šetření proběhl výzkum metodou mystery shopping, při kterém bylo výsledkem všech hodnocených středisek hotelu 63% úspěšně splněných hodnotících kritérií, což by se dalo interpretovat, že služby hotelu jsou nadprůměrné. Ani toto hodnocení by však z pohledu managementu nemělo být považováno za dostatečné, protože management má zájem hostům nabízet hodnoty nejvyšší kvality.

Dle výsledků shrnutých v tabulce číslo 13 a na základě předchozích komentářů je nutné hlavní pozornost věnovat personálu. Největší nedostatky byly sice shledány u nočního recepčního a snídaňové obsluhy, ale i u ostatního hodnoceného personálu byly kontrolou nalezeny nedostatky, které by mohly být školením a vylepšením motivačních nástrojů odstraněny. Personál sice hlavní body kontroly splnil, ale vždy něco chybělo, a to právě ta již několikrát výše zmiňovaná přidaná hodnota.

Tabulka 13 Celkové výsledky všech hodnocených středisek hotelu

| | Maximum možných bodů | Dosaženo bodů | Procento úspěšnosti |
|-----------------------|----------------------|---------------|---------------------|
| RECEPCE | 169 | 99 | 59% |
| Rezervace | 49 | 31 | 63% |
| Check-in | 55 | 36 | 65% |
| Noční služba | 22 | 5 | 23% |
| Check-out | 43 | 27 | 63% |
| RESTAURACE | 152 | 79 | 52% |
| Večeře | 79 | 47 | 59% |
| Snídaně | 73 | 32 | 44% |
| HOTELOVÝ POKOJ | 74 | 69 | 93% |
| CELKEM | 395 | 247 | 63% |

Zdroj: Vlastní zpracování.

Hotel se může pyšnit výbornou lokalitou. Také materiální vybavení v zásadě splňuje nejvyšší standardy, o to více by se s ohledem na výsledky hodnocení mělo dbát na detaily,

aby celkový dojem z prostředí nebyl narušen například poškozeným inventářem či nepohodlnou matrací.

Vzhledem k tomu, že se při hodnocení postupovalo podle více scénářů, jejichž prostřednictvím měly být odhaleny nejen postupy operací prováděných jednotlivými zaměstnanci, jejich ochota vyhovět přání zákazníků a snaha o zvýšení prodeje služeb, ale také dodržování firemních hotelových standardů v komunikaci se zákazníkem stanovených pro zaměstnance managementem, celkové výsledky hodnocení lze dále interpretovat z pohledu dvou kategorií:

- dodržování firemních standardů,
- odbornost a ochota personálu (do této kategorie byly také zahrnuty kontrolní body týkající se celkového dojmu z chování zaměstnanců).

Z tabulky číslo 14, která znázorňuje přehled celkových výsledků z pohledu obou zmíněných kategorií, je patrné, že tyto výsledky jsou téměř totožné. Dodržování firemních standardů bylo splněno v 54% případů a odbornost a ochota personálu byla shledána v 55% všech hodnocených situacích. Z detailnějšího pohledu je ale patrné, že v obou střediscích hotelu, tedy recepce a obsluha v restauraci, má větší procento úspěšnosti kategorie odbornost a ochota personálu než naplňování firemních standardů.

Tabulka 14 Výsledky hodnocených středisek hotelu dle dodržování firemních standardů a ochoty personálu

| | Dodržování firemních standardů | | | Odbornost a ochota personálu | | |
|-------------------|--------------------------------|---------------|---------------------|------------------------------|---------------|---------------------|
| | Maximum možných bodů | Dosaženo bodů | Procento úspěšnosti | Maximum možných bodů | Dosaženo bodů | Procento úspěšnosti |
| RECEPCE | 119 | 69 | 58% | 50 | 30 | 60% |
| Rezervace | 43 | 26 | 60% | 6 | 5 | 83% |
| Check-in | 36 | 22 | 61% | 19 | 14 | 74% |
| Noční služba | 11 | 2 | 18% | 11 | 3 | 27% |
| Check-out | 29 | 19 | 66% | 14 | 8 | 57% |
| RESTAURACE | 49 | 22 | 45% | 89 | 46 | 52% |
| Večeře | 29 | 15 | 52% | 42 | 25 | 60% |
| Snídaně | 20 | 7 | 35% | 47 | 21 | 45% |
| CELKEM | 168 | 91 | 54% | 139 | 76 | 55% |

Zdroj: Vlastní zpracování.

V případě rezervace hotelového pokoje byl dokonce rozdíl v úspěšnosti 23% ve prospěch odbornosti a ochoty personálu a při ubytování hosta 13% taktéž. Pouze v průběhu vyúčtování pobytu hosta při konci pobytu byl rozdíl 9% ve prospěch dodržování firemních standardů.

Dodržování striktních postupů a předepsané komunikace s klienty je managementem jistě snadněji u zaměstnanců vyžadovatelné a kontrolovatelné. Na druhou stranu to, zda zaměstnanec působí na hosty pozitivním dojmem, usmívá se a snaží se jim v plnění jejich přání vyjít vstříc nebo se snaží si práci ulehčit, když na všechny hostovi otázky s omluvou odpoví, že to není možné, je mnohem hůře zjištěitelné. Manager se to může dozvědět na základě zpětné vazby od klienta, ale pokud recepční plní úkony „standardním“ způsobem, jen malé procento hostů napíše stížnost, že recepční nebyl dostatečně ochotný a neusmíval se.

Při zjišťování nedodržování firemních standardů je proto nutná častá přítomnost managementu na pracovišti podřízených a pravidelná kontrola dodržování předepsaných postupů. Pokud si totiž způsob předepsaného chování zaměstnanec zažije, bude ho praktikovat i v době, kdy není viditelně kontrolován.

Proto shora uvedený výsledek může být z pohledu managementu chápán jako pozitivní, protože především ochota personálu je právě to, co zákazníci vyhledávají.

V obecné rovině je však třeba konstatovat, že dodržování firemních standardů i odbornost a ochota personálu má rezervy, na jejichž odstranění by měl management pracovat. Na základě výsledků šetření by se měl management v rámci školení personálu zaměřit především na následující otázky:

Oslovení hosta

Při veškerém kontaktu s hostem je velmi důležité zjistit co nejdříve jeho jméno a následně hosta několikrát oslovit. Jednak si tak personál lépe jméno hosta zapamatuje, ale hlavně tímto postupem host cítí svou důležitost a osobní přístup personálu hotelu.

Zjištění hostových preferencí

Zaměstnanci hotelu by se v komunikaci s hostem měli snažit zjistit co nejvíce informací ohledně přání a preferencí hosta. V případě znalosti preferencí hostů, například ohledně typu pokoje, je možné předejít problémům typu, že se při příjezdu hosta zjistí, že ubytovávány jsou dva muži, kteří nebudou chtít sdílet manželskou postel. V období s vysokou obsazeností hotelu se pak může stát, že hostům již není možné nabídnout pokoj dle jejich přání, což zapříčiní jejich nespokojenost.

Komunikace s hostem

Nejprve by bylo vhodné zaměstnance vyškolit o postupu při příchodu hosta, aby se nestávalo, že zaměstnanec na hosta vůbec nereaguje, nedá mu ani pohledem najevo, že o jeho příchodu ví nebo při komunikaci s ním sedí, a dále upozornit zaměstnance na vhodnost udržování očního kontaktu, a že by nikdy neměli zapomínat na úsměv.

Velmi dobře působí, pokud aktivita v hovoru vychází od personálu a kromě základních sdělení personál poskytuje i co nejvíce dalších informací, které by mohly být hostům užitečné. Dále je velmi užitečné zmínit i zdánlivě bezpředmětné informace, kdy zaměstnanec vyjde klientovi vstříc, jako například v případě, kdy recepční při ubytování hosta zmínil, že sice ještě není oficiální čas pro ubytování hostů, ale vzhledem k tomu, že je pokoj připraven, tak je možné ho využít již dříve. Host tímto dostal najevo, že se zaměstnanci snaží, aby jeho pobyt byl co nejpříjemnější a nebyl ihned po příjezdu obtěžován čekáním na pokoj.

Zaměstnanci by měli být managementem motivováni k tomu, aby k hostům nepřistupovali pasivně, nereagovali pouze na jejich dotazy, ale aktivně jim nabízeli maximum možných služeb. Hotel disponuje několika parkovacími místy, proto by se recepční při rezervaci měl zeptat, zda hosté přijedou autem a nechtějí-li rezervovat parkování. Zaprvé v bezprostřední blízkosti hotelu není parkování možné a hostům by tak byla nabídnuta přidaná hodnota k ubytování tím, že si s parkováním již nemusí dělat starosti. Dále by se předešlo komplikacím a nespokojenosti hostů, pokud by s parkováním na základě informací na webových stránkách počítali, a při jejich příjezdu byla hotelová garáž plně obsazena. V neposlední řadě parkování je placená služba, tím tedy i další příjem hotelu.

Pokud recepční nabízí hostovi službu hotelového taxi, bylo by vhodné sdělit, že všichni řidiči jsou jazykově vybaveni a ceny jsou fixní dle ceníku, který je umístěn na recepci. Působilo by to důvěryhodně a váhajícímu hostovi by tyto informace poskytly důvod tuto službu využít.

Pokud má management zájem zjišťovat spokojenost hostů a jsou za tímto účelem na pokojích dotazníky, měl by recepční při ubytování hostů na tuto skutečnost upozornit. V hostovi by to vzbudilo dojem, že je pro personál hotelu jeho spokojenost opravdu důležitá a management zajímá jeho názor.

Noční recepční

V noci většinou není na hotelu přítomen žádný manager a tak veškeré požadavky hostů, problémy a nahodilé situace musí řešit pouze na recepci přítomný zaměstnanec. Často se však stává, že na nočních službách působí na recepci méně zkušení zaměstnanci. Pokud takový zaměstnanec záležitost vyřešit nezvládne, může to způsobit nemalé komplikace. Problematika nočních recepčních by tak ze strany managementu neměla být podceňována. V této souvislosti však lze jen doporučit, že i zkušení pracovníci by na nočních službách měli být podrobováni nepravidelným kontrolám, aby nedocházelo k situacím, že jsou na recepci spatření neupravení, ospalí nebo že si službu krátí činností, kterou by v pracovní době vykonávat neměli.

Recepční nesmí být hostem na recepci přistižen, jak si krátí dlouhou chvíli nepracovní činností. Není možné, aby recepční neměl v noci přístup k základním potřebám, o které by host mohl požádat a pokud už nastala situace, že hostův požadavek nemohl být naplněn, je potřeba si v rezervačním systému ověřit délku jeho pobytu, aby mu nebyla nabídnuta pomoc, kterou nemůže využít. To působí velmi neprofesionálně. V posuzovaném případě by jistě byla lepší omluva, že dnes již není možné se k dece dostat nebo reagovat operativně a v případě volných pokojů z jednoho pokoje deku vzít a hostovi ji donést.

Recepčním bez rozdílu by měla být pečlivě vysvětlena jak náplň práce noční, tak i denní služby, aby mohli adekvátně reagovat i na případné dotazy hostů spadající do pracovní

náplně jiné služby, než kterou vykonávají. Kromě standardních postupů, by měl být vypracován návod, jak postupovat v neobvyklých situacích, jako podpora pro méně zkušené pracovníky. Manuál by měl být průběžně doplňován o nově nastalé skutečnosti.

Pro zajištění odpovědného plnění pracovních úkolů noční službou, by měl manažer konat nepravidelné kontroly těchto zaměstnanců a opakovat návštěvy mystery shoppera.

Gastronomické služby

1) Restaurační obsluha

Od obsluhy v restauraci by měl být vyžadován mnohem aktivnější přístup při objednávání nápojů i pokrmů. Měla by sama nabídnout, zda může něco doporučit, zeptat se na preference a poté hostům nabídnout pokrmy, které by dokázala popsat. Z praxe je známo, že velké procento hostů si po nabídce a doporučení obsluhy objedná navíc nápoj či pokrm, který by si sami od sebe neobjednali. Tato praxe by v posuzované restauraci mohla být úspěšná, protože kvalita pokrmů je na velmi vysoké úrovni.

Za velký nedostatek obsluhy v posuzované restauraci byla pokládána prvotní absence dotazu na preferenci úpravy objednaného pokrmu (steaku). Toto totiž může zcela znehodnotit celkový dojem z návštěvy hosta v restauraci.

Při delší čekací době na pokrm by bylo vhodné, aby se obsluha v průběhu této doby u hostů zastavila, ujistila je, že se na pokrmu pracuje a uvedla nějaký důvod, proč se doba přípravy prodloužila. Tento postup může předejít případným stížnostem či dokonce zrušením objednávky z důvodu dlouhého čekání.

Při předkládání účtu, by obsluha měla položit před hosta účet v deskách a odejít, aby si host měl možnost účet prohlédnout a podepsat či zaplatit. V posuzovaném případě byl před hosta položen na stůl pouze účet a obsluha čekala na jeho podepsání bez toho, aby s hostem jednotlivé položky na účtu překontrolovala.

2) Snídaňová obsluha

Jedním ze základních předpokladů kladně hodnocené restaurace je, že veškeré nádobí je čisté a prostření stolu je bez jediné skvrny. Pokud bude host sedět u špinavého stolu, může být kvalita jídla sebelepší, ale host si ji náležitě nevychutná a v dojmu z restaurace zůstane pouze kritika čistoty. Proto mají-li být gastronomické služby na vysoké úrovni, musí se dbát na čistotu prostředí, a to i za cenu vyšších nákladů. Není možné připustit, aby host seděl u stolu, kde jsou jasně patrné stopy po předchozím strávnickovi. Také je nutné kontrolovat ubrusy vyprané, protože host by na stole neměl najít ani starší zašpinění, které se nevypralo. I toto znehodnocuje pozitivní dojem z restaurace. Stejně tak by snídaňová obsluha měla pravidelně a důkladně kontrolovat inventář a vyřazovat poškozené a potlučené nádobí.

V hotelové restauraci, úrovně jako byla ta posuzovaná, by měl být po celou dobu snídání přítomen jeden zaměstnanec, který by hosty po příchodu uvítal, zeptal se jich na jméno a číslo pokoje. Následně jim podal základní informace o snídaňové nabídce a ukázal volné místo, kde se mohou posadit. Na konci uvítacího rozhovoru by hostům měl nabídnout pomoc v případě jejich potřeby.

Zaměstnanců by v průběhu snídání mělo být tolik, aby bylo v průběhu snídání hostům průběžně odnášeno použité nádobí a po odchodu hostů z restaurace ihned stolek kompletně sklizen a připraven pro nově příchozí hosty. Stále by měla být kontrolována nabídka pokrmů a čistý inventář, aby po celou dobu snídání hostům nic nechybělo.

Nabízený sortiment pokrmů by měl být čerstvý a umístěn pod poklapy, aby se zabránilo jejich osychání. Nabídka musí být stejná na začátku snídání i na jejích konci, standard snídání musí být ve vymezené době snídání zachován pro všechny hosty stejný. Samozřejmostí je udržování servírovacího stolu v naprosté čistotě.

V posuzovaném případně došlo v průběhu snídání k hrubému pochybení ze strany obsluhy. Obsluha nejdříve naznačovala a poté i nepřímou řečí, že host by měl ze snídání odejít. Toto se v objektech, které chtějí nabízet prvotřídní služby, nesmí stát. Host nikdy nesmí nabýt dojmu, že personál obtěžuje, a už vůbec ne pouze svou přítomností. Negativní

komentáře se nikdy před hosty neprezentují, protože i když host hovoří cizím jazykem, může smysl pochopit z gestikulace nebo intonace a navíc nikdy nelze s jistotou určit, že dotyčná osoba opravdu nerozumí.

Materiální vybavení

Management hotelu by měl neprodleně zrealizovat výměnu matrací. Pokud se totiž host dobře nevyspí, neocení ani komfort a příjemnou atmosféru velmi příjemného a nadstandardně prostorného pokoje.

I přes určité procento zjištěných nedostatků ukázaly výsledky šetření vysokou úroveň poskytovaných služeb. Výsledky mystery shoppingu by neměly být použity jako důvod k postihu konkrétních zaměstnanců, ale měly by posloužit jako zpětná vazba o fungování celého hotelu.

Na základě zjištěných výsledků by měla být svolána porada personálu hotelu, kde by zaměstnancům byly tyto výsledky sděleny. Dále by byly probrány standardy chování pracovníků na jednotlivých úsecích, vhodné by bylo standardy doplnit i o modelové situace, jak by se zaměstnanec měl v problémových oblastech zachovat. S vedoucími jednotlivých úseků by mělo být podrobně probráno, kde byly zjištěny největší nedostatky jejich podřízených, měla by být probírána personální situace na jednotlivých střediscích, zjišťováno, zda k nedostatkům mohlo dojít z důvodu objektivních příčin či pouze vinou neprofesionálního a laxního přístupu jednotlivců. Hodnocení by bylo vhodné použít jako nástroj pro školení, rozvoj pracovníků a komplexní zlepšení služeb. Management by mohl zvážit i otázku změny motivačního systému pro zaměstnance.

Návštěvy mystery shopperů bylo by vhodné opakovat s nepravidelnou frekvencí, protože při tomto způsobu šetření je snazší zavádět změny klientského servisu a následně ověřovat efektivitu těchto změn při průběžném srovnávání výsledků prováděných výzkumů.

6 Závěry

Každý podnikatelský subjekt usiluje o svůj ekonomický růst a prosperitu. Výhodou na trhu již není jen rozsah a velikost produkce, ale především přijít na trh se správným výrobkem nebo službou ve správný čas. V tržním prostředí se mnohem více než v minulosti podnikatelé setkávají se vzdělanými a informovanými zákazníky, kteří si hledají nejvýhodnější alternativy k uspokojení svých potřeb. Význam kvality poskytovaných výrobků a služeb neustále roste společně s rostoucími nároky spotřebitelů. Možnost získat spokojeného zákazníka je podmíněna naplněním následujících předpokladů: prostřednictvím marketingového výzkumu by měly být zjištěny potřeby a přání zákazníků, tj. navázán s nimi kontakt, když na takovémto základě by měl být zákazníkům nabídnut příslušný výrobek či služba nejvyšší kvality; je nesporné, že uvedené postupy jsou založeny na využití kvalitních, dobře vyškolených a motivovaných pracovníků.

Aby poskytovatel služby mohl pro svého klienta vytvářet jím požadovanou hodnotu, je nezbytné zjistit a přesně definovat přednosti a zároveň slabá místa poskytovatele služby. Prostřednictvím pozorování a řízených rozhovorů byla zpracována charakteristika hotelu Constans a zároveň vymezen marketingový mix služeb v něm nabízených. Na základě výsledků dotazníkového šetření bylo zjištěno, že spokojenost s hotelovými službami je u ubytovaných hostů vysoká a téměř všichni by svůj pobyt v hotelu zopakovali. Při zkoumání hodnocení jednotlivých služeb byli hosté nejméně spokojeni s gastronomickými službami včetně obsluhy.

Na základě zjištěných výsledků byla při dalším šetření metodou mystery shopping zaměřena pozornost především na personál hotelu, který byl dle vyhodnocení získaných informací nejslabším článkem v hodnocených oblastech. Výzkumem byly zodpovězeny otázky, jak zaměstnanci vystupují při kontaktu s hostem, jak reagují na jeho požadavky a zda dodržují zásady firemní kultury. V oblastech, kde byly šetřením spatřeny nedostatky, byla navržena opatření a postupy, jak je odstranit, aby silné stránky služeb hotelu, jakými jsou lokalita a materiální vybavení, nebyly eliminovány těmi slabými, z nichž je možné jmenovat ne zcela dostatečnou profesionalitu personálu a jeho nízkou aktivitu v kontaktu se zákazníkem.

7 Seznam použitých zdrojů

Tištěné dokumenty

KOTLER, Philip. KELLER Kevin Lane. *Marketing management. 12. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5, (1)

KOTLER, Philip. a kol. *Moderní marketing. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2, (2)

KOTLER, Philip. ARMSTRONG, Gary. *Marketing. 6. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s, 2006. 855 s. ISBN 80-247-0513-3, (3)

BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavel. ŠULEŘ, Oldřich. *Management.* Rubico, 2001. 642 s. ISBN: 80-85839-45-8, (4)

FORET, Miroslav. PROCHÁZKA, Petr. URBÁNEK, Tomáš. *Marketing – základy a principy.* 1. vydání. Computer Press, 2003. 199 s. ISBN: 80-722-6888-0, (5)

CETLOVÁ, Helena. *Marketing služeb. 4. vydání.* Praha: Bankovní institut vysoká škola a.s., 2007. 212 s. ISBN 978-80-7265-127-6, (6)

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb – efektivně a moderně. 1. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9, (7)

ZELENKA, Josef. *Marketing v cestovním ruchu. 1. vydání.* Praha: Univerzita Jana Amose Komenského Praha, 2010. 240 s. ISBN 978-80-86723-95-2, (8)

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing. 2. vydání.* Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 204 s. ISBN 80-247-0447-1, (9)

TOMEK, Gustav. VÁVROVÁ, Věra. *Marketing od myšlenky k realizaci*. 3. vydání. Praha: Professional Publishing, 2011. 344 s. ISBN 978-80-7431-042-3, (10)

KOZEL, Roman. a kol. *Moderní marketingový výzkum*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X, (11)

BÁRTOVÁ, Hilda. BÁRTA, Vladimír. KOUDELKA, Jan. *Chování spotřebitele a výzkum trhu*. 2. přepracované vydání. Praha: Oeconomica. 2004. 243 s. ISBN: 80-245-0778-1, (12)

NOVÝ, Ivan. PETZOLD, Jörg. *(NE)spokojený zákazník – náš cíl?! Jak získat zákazníka špičkovými službami*. 1. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2006. 160 s. ISBN: 80-247-1321-7, (13)

SPÁČIL, Aleš. *Péče o zákazníky. Co od nás zákazník očekává a jak dosáhnout jeho spokojenosti*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 116 s. ISBN: 80-247-0514-1, (14)

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde nakladatelství s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9, (15)

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7, (16)

FORET, Miroslav. *Marketingová komunikace*. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2003. 175 s. ISBN 80-7226-811-2, (17)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Marketing v cestovním ruchu – jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 320 s. ISBN 978-80-247-4209-0, (22)

PŘIKRYLOVÁ, Jana. JAHODOVÁ, Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 303 s. ISBN: 978-80-247-3622-8, (27)

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing – strategie a trendy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8, (28)

PELSMACKER, Patrick de. GEUENS, Maggie. BERGH, Joeri van den. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2003. 581 s. ISBN: 80-247-0254-1, (29)

SRPOVÁ, Jitka. a kol. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2010. 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5, (30)

VYSEKALOVÁ Jitka, MIKEŠ Jiří. *Reklama: jak dělat reklamu*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-3492-7, (31)

KARLÍČEK Miroslav, KRÁL Petr. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2, (32)

PŘIKRYLOVÁ Jana, JAHODOVÁ Hana. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8, (33)

VYSEKALOVÁ, Jitka. a kol. *Psychologie reklamy: nové trendy a poznatky*. 3.rozšířené a aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing a.s, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5, (34)

Elektronické dokumenty

MYSTERY SHOPPING PROVIDERS ASSOCIATION [online]. [cit. 01.12.2013]. Dostupné z URL <<http://www.mysteryshop.org>>, (18)

MINIMÁLNÍ STANDARDY SIMAR PRO REALIZACI PROJEKTU MYSTERY SHOPPING [online]. Hospodářské noviny, 13.6.2001 [cit. 25.01.2013]. Dostupné z URL <http://hn.ihned.cz/c1-1005313-minimalni-standardy-simar-pro-realizaci-projektu-mystery-shopping>, (19)

SIMAR [online]. [cit. 01.12.2013]. Dostupné z URL <<http://simar.cz/>>, (20)

MARKS [online]. [cit. 25.01.2013]. Dostupné z URL <<http://www.marksmarketing.cz/>>, (21)

NMS MARKET RESEARCH [online]. [cit. 25.01.2013]. Dostupné z URL <<http://www.nms-sk.sk/>>, (23)

PODNIKATELSKÝ INSTITUT PYRAMIDA s.r.o. [online]. [cit. 25.01.2013]. Dostupné z URL <<http://www.pyramidasro.cz/>>, (24)

LANGER MARKETING [online]. [cit. 25.01.2013]. Dostupné z URL <<http://www.langermarketing.cz/>>, (25)

MYSTERY SHOPPERS [online]. [cit. 10.05.2012]. Dostupné z URL <<http://mysteryshoppers.cz/>>, (26)

HOTEL CONSTANS [online]. [cit. 10.05.2012]. Dostupné z URL <<http://www.hotelconstans.cz/>>. (35)