

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra informačních technologií



Diplomová práce

**Mystery shopping a jeho vliv na zlepšování kvality
služeb**

Petr Rychlý

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Petr Rychlý

Ekonomika a management
Provoz a ekonomika

Název práce

Mystery shopping a jeho vliv na zlepšování kvality služeb

Název anglicky

Mystery shopping and its impact on improving service quality

Cíle práce

Cílem diplomové práce je analyzovat dopady realizace mystery shoppingu na obchodní jednotku vybraného podniku a zjistit, zda po realizaci této metody marketingového výzkumu a aplikaci doporučených opatření dochází ke zlepšování kvality služeb.

Metodika

Teoretická část diplomové práce čerpá z odborné literatury a internetových zdrojů. Charakterizuje funkci marketingového výzkumu, detailněji se zaměřuje na mystery shopping a vysvětluje metodické postupy použité v praktické části diplomové práce.

Samotná práce obsahuje realizaci mystery shoppingu na jednu obchodní jednotku vybraného podniku ve dvou vlnách. Po první vlně návštěv dojde k analýze současného stavu, postupů a procesů na pobočce. Poté budou vedoucímu obchodní jednotky předány výsledky společně s doporučenými opatřeními na základě provedených návštěv. Následovat bude realizace druhé vlny po jejímž ukončení, dojde k vyhodnocení vlivu aplikace tohoto způsobu marketingového výzkumu na danou provozovnu. Návštěvy budou prováděny podle předem daného scénáře a zprávy z nich budou podávány ve formě dotazníku, který bude strukturovaný na několik částí s různou vahou otázek. Výstupem budou jak jednotlivé odpovědi v dotazníku, tak procentuální ohodnocení jednotlivých sekcí dotazníku a celkové procentuální ohodnocení celé návštěvy. Závěrem dojde k porovnání a vyhodnocení celého projektu.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

mystery shopping, marketingový výzkum, kvalita služeb, utajený zákazník

Doporučené zdroje informací

BHATIA, Saurabh. Mystery Shopping. 1st edition. India: BecomeShakespeare, 2013. ISBN 978-81-928166-3-0.

BOXBERG KARLSSON, V., THOMASDOTTER SCHÖLIN, Lina. Průvodce mystery shoppingem pro zaměstnance, ISBN: 978-91-981275-7-7.

PAMINCA. The essential guide to mystery shopping. Cupertino, CA: Happy About, c2009, s. 3-5. ISBN 1600051316.

PŘIBILOVÁ, M. a kolektiv, Marketingový výzkum v praxi, Grada. 1996. ISBN: 80-7169-299-9

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Mgr. Vladimír Očenášek, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra informačních technologií

Elektronicky schváleno dne 26. 8. 2019

Ing. Jiří Vaněk, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 14. 10. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 04. 2020

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 5.4.2020

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Mgr. Vladimíru Očenáškoví, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, cenné rady, připomínky a velice lidský přístup. Dále bych rád poděkoval své rodině a přítelkyni, kteří mi byli psychickou oporou.

Mystery shopping a jeho vliv na zlepšování kvality služeb

Abstrakt

Tématem mé diplomové práce je využití metody mystery shoppingu pro zvýšení kvality nabízených služeb vybraného podniku. Tato metoda marketingového výzkumu byla aplikována ve dvou vlnách, a právě díky tomu bylo možné sledovat změny v kvalitě zákaznického servisu.

V teoretické části je podrobně vysvětlen pojem mystery shopping a popsána problematika marketingu služeb. Praktická část práce obsahuje návrh kompletního projektu mystery shoppingu pro vybranou provozní jednotku kavárny sídlící v Praze. Po realizaci první vlny návštěv došlo k vyhodnocení výsledků, na jejichž základě byly vytvořeny doporučující opatření. Následně byly společně se získanými daty předány vedoucím provozní jednotky. Poté proběhla druhá vlna, jejímž úkolem bylo ověřit, zda díky doporučením, sestaveným na základě první vlny průzkumu, došlo ke zlepšení kvality nabízených služeb a celkové zákaznické zkušenosti. Výsledky byly poté porovnány a vyhodnoceny. Následně byla sestavena doporučení pro využití informací získaných díky této práci a byl vytvořen návrh motivačního mechanismu pro zaměstnance, který využívá metodu mystery shopping.

Klíčová slova: mystery shopping, marketingový výzkum, kvalita služeb, utajený zákazník

Mystery shopping and its impact on improving service quality

Abstract

The diploma thesis focuses on the use of mystery shopping method to increase the quality of customer service of a selected company. Application of this marketing method in two stages allowed to observe the changes in the quality of the customer service.

The theoretical part explains the concept of mystery shopping in detail and presents the topic of marketing services. The practical part contains a proposal of a complete mystery shopping project for a selected business – café, located in Prague. On the basis of the first stage of survey and the evaluation of results, recommending measures were developed. Subsequently, together with the obtained data, they were handed over to the chief of the café and to individual employees. Then, a second stage of survey was applied, in order to determine, whether the recommending measures based on the first stage of survey, increased the quality of the customer service and the customer experience in general. Afterwards, the results were compared and evaluated. Finally, a set of recommendations based on the results and conclusions obtained through this work and a proposal for a motivation mechanism for employees using the mystery shopping method was proposed.

Keywords: mystery shopper, marketing research, service quality, mystery shopper

Obsah

1 Úvod.....	14
2 Cíl práce a metodika	15
2.1 Cíl práce	15
2.2 Metodika	15
3 Teoretická východiska	16
3.1 Úvod do marketingu.....	16
3.1.1 Marketingový mix.....	17
3.2 Služby.....	18
3.2.1 Marketing služeb.....	19
3.2.2 Kvalita služeb	19
3.2.3 Hodnocení kvality služeb.....	21
3.2.3.1 SERVQUAL.....	21
3.3 Marketingový výzkum	22
3.3.1 Metody marketingového výzkumu	24
3.3.1.1 Kvalitativní výzkum	25
3.3.1.2 Kvantitativní výzkum	26
3.3.2 Fáze marketingového výzkumu	26
3.4 Mystery shopping.....	28
3.4.1 Fáze mystery shoppingu	29
3.4.2 Formy mystery shoppingu	31
3.4.2.1 Mystery visit.....	32
3.4.2.2 Mystery call	32
3.4.2.3 Mystery e-mail.....	32
3.4.2.4 Další formy mystery shoppingu	33
3.4.3 Scénář.....	33
3.4.4 Dotazník.....	34
3.4.4.1 NPS a NHS	34
3.4.5 Etický pohled na mystery shopping.....	37
4 Vlastní práce	39
4.1 Popis vlastní práce.....	39
4.2 Společnost	39
4.2.1 Vnitřní procesy	39
4.3 Vymezení zkoumaných oblastí	40
4.3.1 Vnější a vnitřní prostory	40

4.3.2	Pozdrav a úvodní oslovení	40
4.3.3	Objednávka	41
4.3.4	Výdej objednávky	41
4.3.5	Konzumace.....	41
4.3.6	Up sell	41
4.3.7	Ukončení návštěvy.....	41
4.3.8	Celkové hodnocení.....	42
4.4	Dotazník	42
4.4.1	Indexace dotazníku	42
4.5	Scénář pro mystery shoppera	43
4.5.1	Pokyny k návštěvě	43
4.6	Výsledky 1.vlny návštěv	44
4.6.1	Celkové hodnocení (1. vlna)	46
4.6.2	Doporučující opatření	49
4.6.2.1	První opatření.....	49
4.6.2.2	Druhé opatření	51
4.6.2.3	Třetí opatření	53
4.7	Porovnání 1. a 2. vlny.....	54
4.7.1	Technické parametry.....	54
4.7.2	Procesní část.....	58
4.7.2.1	Vnitřní a vnější prostory	58
4.7.2.2	Pozdrav a úvodní oslovení.....	60
4.7.2.3	Objednávka	62
4.7.2.4	Výdej objednávky.....	64
4.7.2.5	Konzumace	66
4.7.2.6	Up sell.....	68
4.7.2.7	Ukončení návštěvy.....	70
4.7.3	Celkové hodnocení – spokojenost.....	71
4.7.4	NPS a NHS.....	74
4.7.5	Souhrnné porovnání výsledků.....	75
4.8	Výsledky vlastní práce	78
4.9	Závěrečná doporučení	79
5	Závěr.....	81
6	Seznam použitých zdrojů.....	83
7	Přílohy	85

Seznam obrázků

Obrázek 1: Klíčové marketingové koncepce	16
Obrázek 2: Složky marketingového mixu	17
Obrázek 3: Primární a Sekundární výzkum	25
Obrázek 4: Sémantický diferenciál	26
Obrázek 5: Fáze marketingového výzkumu	27
Obrázek 6: Fáze mystery shoppingu	31
Obrázek 7: Výpočet NPS	35
Obrázek 8: Hodnoty NPS napříč obory	36
Obrázek 9: Srovnání NHS hodnot mezi Evropskými zeměmi	37

Seznam tabulek

Tabulka 1: SERVQUAL	22
Tabulka 2: Marketingové informační systémy	23
Tabulka 5: Celkové hodnocení návštěv (1. vlna)	45
Tabulka 6: Jednotlivé výsledky (1. vlna)	45
Tabulka 7: Výsledky celkového hodnocení (1.vlna)	47
Tabulka 8: NPS hodnocení (1. vlna)	48
Tabulka 9: NHS hodnocení (1. vlna)	48
Tabulka 10: NPS a NHS celkem (1. vlna)	49
Tabulka 11: Otázky v kategorii – Objednávka	49
Tabulka 12: Výsledky v kategorii – Objednávka (1. vlna)	49
Tabulka 13: Otázky v kategorii – Ukončení návštěvy	51
Tabulka 14: Výsledky v kategorii – Ukončení návštěvy (1. vlna)	51
Tabulka 15: Otázky v kategorii – Up sell	53
Tabulka 16: Výsledky v kategorii – Up sell (1. vlna)	53
Tabulka 17: Porovnání technických parametrů návštěv	54
Tabulka 18: Porovnání v kategorii – Vnitřní a vnější prostory	58
Tabulka 19: Porovnání v kategorii – Pozdrav a úvodní oslovení	60
Tabulka 20: Porovnání v kategorii – Objednávka	62
Tabulka 21: Porovnání v kategorii – Výdej objednávky	64
Tabulka 22: Porovnání v kategorii – Konzumace	66
Tabulka 23: Porovnání v kategorii – Up sell	68

Tabulka 24: Porovnání v kategorii – Ukončení návštěvy	70
Tabulka 25: Porovnání celkového hodnocení spokojenosti.....	72
Tabulka 26: Porovnání četnosti hodnot NPS a NHS	75
Tabulka 27: Porovnání celkových výsledků	76
Tabulka 28: Jednotlivé výsledky (2. vlna).....	76
Tabulka 29: Dotazník pro MS (1.část).....	85
Tabulka 30: Dotazník pro MS (2. část).....	86

Seznam grafů

Graf 1: Výsledky procesních kategorií (1.vlna).....	46
Graf 2: Průměrné hodnoty celkového hodnocení (1.vlna).....	47
Graf 3: Rozdíly v celkovém hodnocení (1. vlna).....	48
Graf 4: Celková úspěšnost v kategorii – Objednávka (1. vlna)	50
Graf 5: Celková úspěšnost v kategorii – Ukončení návštěvy (1. vlna).....	52
Graf 6: Celková úspěšnost v kategorii – Up sell (1. vlna)	53
Graf 7: Porovnání otázky A1	55
Graf 8: Porovnání otázky A2	56
Graf 9: Porovnání otázky A3	56
Graf 10: Porovnání otázky A4	56
Graf 11: Porovnání otázky A5	57
Graf 12: Porovnání otázky A6	57
Graf 13: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Vnější a vnitřní prostory	59
Graf 14: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Pozdrav a úvodní oslovení.....	61
Graf 15: Porovnání otázky C2a.....	61
Graf 16: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Objednávka	63
Graf 17: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Výdej objednávky	65
Graf 18: Porovnání otázky E1a.....	65
Graf 19: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Konzumace	67
Graf 20: Porovnání otázky F3a	67
Graf 21: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Up sell.....	69
Graf 22: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Ukončení návštěvy.....	71
Graf 23: Četnost známek hodnotících celkovou spokojenost.....	73
Graf 24: Průměrné hodnoty celkového hodnocení spokojenosti	73

Graf 25: Porovnání rozdílů hodnocení celkové spokojenosti.....	74
Graf 26: Porovnání výsledků procesních kategorií (1. vlna)	77
Graf 27: Porovnání výsledků procesních kategorií (2. vlna).....	77
Graf 28: Rozdíly mezi 1. a 2. vlnou podle kategorií v procentech.....	79

1 Úvod

Jednou z velmi důležitých forem získávání informací nezbytných pro rozhodující procesy ve vedení organizací je marketingový výzkum. Informace a data získané touto formou jsou pak nezbytné pro správné, rychlé a kvalifikované rozhodování během podnikového řízení. Díky technikám marketingového výzkumu může podnik rychle reagovat na změny, odhalit nastupující trendy či lépe poznat svého zákazníka a zjistit, jaké jsou jeho skutečné potřeby.

Jednou z mnoha forem výzkumu je mystery shopping. Jedná se o metodu, kdy utajený proškolený zákazník anonymně pozoruje procesy zákaznického servisu a provádí předem určenou interakci se zaměstnanci. Během návštěvy hodnotí většinou to, jakým způsobem jsou služby prováděny a jakou mají kvalitu. Často se metoda zaměřuje právě na přesnost podávaných služeb, dodržování firemních standardů, informovanost zaměstnanců, čistotu prostředí nebo čekací doby. Následně po provedení mystery shoppingu podá zákazník prostřednictvím předem sestaveného dotazníku hodnocení celé návštěvy. Výsledky se poté analyzují a na jejich základě probíhají další kroky.

Kvalita poskytovaných služeb je v době, kdy jí může téměř každý ohodnotit on-line, velmi důležitá, přičemž hodnocení se dostane k nezanedbatelnému počtu potenciálních zákazníků. Proto se stále častěji snaží společnosti poskytující služby svou nabídku zdokonalit a získat tím konkurenční výhodu. Zároveň díky této metodě mohou sledovat nastavenou úroveň a flexibilně reagovat na jakékoliv změny.

Tato diplomová práce se zabývá realizací mystery shoppingu pro kavárnu sídlící v Praze. U kavárny byly provedeny dvě návštěvní vlny. Po tom, co proběhla první vlna návštěv, byly výsledky analyzovány a na základě získaných informací sestaveny doporučení, které byly předány odpovědným zaměstnancům. Poté proběhla druhá vlna návštěv s cílem ověřit, zda díky analýze firemních procesů a postupů metodou mystery shoppingu došlo ke zvýšení kvality nabízených služeb. Výsledky získané díky této práci pak slouží především jako podklady pro optimalizaci stávajících procesů a postupů v testované společnosti. Zároveň může práce sloužit pro ostatní společnosti, které nad zavedením této formy výzkumu trhu uvažují a neví, jaké výsledky očekávat.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této diplomové práce je analyzovat dopady realizace mystery shoppingu na obchodní jednotku vybraného podniku a dále také zjistit, zda po realizaci této metody marketingového výzkumu a aplikaci doporučených opatření dochází ke zlepšování kvality služeb.

2.2 Metodika

Teoretická část diplomové práce čerpá z odborné literatury a internetových zdrojů. Charakterizuje funkci marketingového výzkumu, podrobněji se zaměřuje na mystery shopping a vysvětluje metodické postupy použité v praktické části diplomové práce.

Samotná práce obsahuje realizaci mystery shoppingu na jednu provozní jednotku vybraného podniku ve dvou vlnách. Po první vlně návštěv dojde k analýze současného stavu, postupů a procesů na pobočce. Poté budou vedoucímu obchodní jednotky předány výsledky společně s doporučenými opatřeními na základě provedených návštěv. Následovat bude realizace druhé vlny, po jejímž ukončení dojde k vyhodnocení vlivu aplikace tohoto způsobu marketingového výzkumu na danou provozovnu. Návštěvy budou prováděny podle předem daného scénáře a zprávy z nich budou podávány ve formě dotazníku, který bude strukturovaný na několik částí s různou vahou otázek. Výstupem budou jak jednotlivé odpovědi v dotazníku, tak procentuální ohodnocení jednotlivých sekcí dotazníku a taktéž celkové procentuální ohodnocení celé návštěvy. Na závěr dojde k porovnání a vyhodnocení celého projektu.

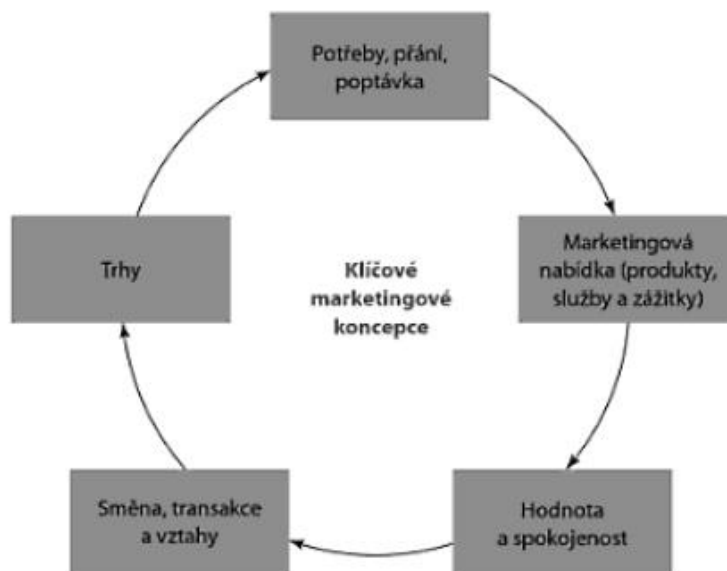
3 Teoretická východiska

3.1 Úvod do marketingu

Z pohledu mnoha lidí je pojem marketing často zúžen jen na termíny „prodej“ a „reklama“. Může za to především to, že se každý z nás s touto formou marketingu setkává nejčastěji. V běžném dni zaznamenáváme spoustu televizních či novinových reklam, internetových prezentací, reklamních letáků a kampaní na podporu prodeje. Přestože je prodej a reklama důležitou složkou marketingu, představují pouze malou část tohoto pojmu a často ani ne tu nejdůležitější. (Kotler, 2007)

Marketing již nelze brát jen z pohledu dob minulých, a to jako schopnost „přesvědčit a prodat“. Marketing lze nyní chápat spíše ve významu uspokojování potřeb zákazníka. Prodej lze realizovat pouze po tom, co je produkt vyroben. Na druhou stranu, marketing začíná daleko dříve před tím, než má společnost vůbec produkt vyrobený. (Zamazalová, 2010)

Obrázek 1: Klíčové marketingové koncepce



Zdroj: (Kotler, 2007)

Hlavním centrem zájmu kteréhokoliv marketingového rozhodnutí nebo marketingové úvahy, by měl být zákazník. Zároveň by měla firma realizovat přiměřený

zisk. Pro úspěch firmy je tak nezbytně nutné, aby byla pomocí marketingu a jeho nástrojů schopna efektivně reagovat na měnící se podmínky na trhu a zároveň aktivně působit na nabídku a poptávku. (Zamazalová, 2010)

3.1.1 Marketingový mix

Po ujasnění určité marketingové strategie může společnost začít s plánováním marketingového mixu. Jedná se o soubor taktických marketingových nástrojů, jež firma aplikuje na daném trhu pro úpravu své vlastní nabídky. Je to tedy souhrn všeho, co může firma použít. Základní schéma marketingového mixu se označuje jako 4 P. (Kotler, 2007)

- Product – Produktová politika
- Price – Cenová politika
- Promotion – Komunikační politika
- Place – Distribuční politika

Obrázek 2: Složky marketingového mixu



Zdroj: (Kotler, 2007)

Z předchozího schématu je patrné, co všechno obsahují jednotlivé politiky zahrnuté do 4P. Marketingový mix takto představuje, z pohledu prodávajícího, nástroje k ovlivnění poptávky, čili k ovlivnění kupujících. Dle názoru z druhé strany, neboli z pohledu kupujícího, nemusí vždy všechny složky přinášet profit. Schéma 4P lze poté otočit a vnímat jako faktory 4C.

- Customer needs and wants (Produkt)
- Cost to the customer (Price)
- Convenience (Place)
- Communication (Promotion)

Podle mixu 4C, který je uveden výše, je dále patrné, že u zákazníka budou mnohem oblíbenější společnosti, které uspokojí jeho potřeby, a to jak z pohledu ekonomického, tak z pohledu dostupnosti nebo za použití vhodné a efektivní komunikace. (Kotler, 2007)

3.2 Služby

V současné době je růst služeb jedním z velkých celosvětových fenoménů. S rostoucím bohatstvím populace a množstvím volného času, je tento nárůst naprosto logický. Již v 80. letech minulého století se objevil pojem deindustrializace ekonomiky, který neznámá nic jiného, než vysoké tempo růstu podílu služeb oproti průmyslové výrobě na celkovém HDP a zaměstnanosti. (Vašítková, 2014)

Ve službách pracuje ale také spousta zaměstnanců z výrobních oborů. Výrobní firmy často nabízí k samotnému výrobku také servis, údržbu nebo záruku. Pro domácnosti a jednotlivce jsou na trhu služby spotřebitelské, pro organizace a firmy jsou potom služby průmyslové. (Kotler, 2007)

Služby jsou do jisté míry velmi specifické a svými vlastnostmi se liší od výrobků. Mezi některé specifické vlastnosti patří:

- **Nehmotnost služeb** – služby není možné vidět, vyzkoušet, ochutnat
- **Neoddělitelnost produkce a spotřeby služby** – spotřeba a poskytnutí služby jsou souběžné činnosti a vyžadují přítomnost producenta
- **Heterogenita služeb** – při poskytování služeb různými lidmi v různém čase bude odlišná i jejich úroveň
- **Pomíjivost služeb** – služby nelze skladovat
- **Vlastnictví služeb** – služby nelze vlastnit, lze je jen užívat (Zapletalová, 2003)

Rostoucí poptávka po službách může mít za následek několik faktorů. Jedním z nich je nepochybně rostoucí bohatství populace, které dalo vzniknout mnoha odvětvím služeb zajišťujícím komfort, jako například úklid, vaření, opatrovnictví a jiné. Jako další důležitý faktor považujeme fakt, že s rostoucím bohatstvím se zvyšuje také množství volného času, a tím vzniká prostor pro rozmach služeb, které mohou být například z oblasti sportovních aktivit, zábavy apod. Třetí z významných faktorů způsobující růst poptávky je spotřeba nových technologií, které pro své fungování často využívají odborné instalační nebo servisní služby. Mezi ostatní faktory by se dala zařadit změna životního stylu anebo růst podílu zaměstnaných žen. (Vašítková, 2014)

3.2.1 Marketing služeb

Na základě rostoucí poptávky po službách se vytvořila také specifická marketingová koncepce pro marketing služeb. Jelikož jsou služby specifické oproti výrobkům, je tento krok poměrně logický. Služby jsou nehmotné nebo neskladovatelné, a tudíž je jasné, že marketingový mix, který byl určen pro výrobky, musel být upraven právě tak, aby vzal v úvahu tyto specifické vlastnosti služeb. Marketingový mix je tak rozšířen mimo klasické 4P (product, place, promotion, price) o další tři prvky, což jsou lidé (people), proces (process) a materiální vybavení (physical evidence). (Zapletalová, 2003)

3.2.2 Kvalita služeb

Kvalita služeb před rokem 1989 často odvíjela od momentálního rozpoložení zaměstnanců. Zákazník, aby mohl službu vůbec využít, byl často přenesen do role žadajícího. Po nástupu kapitalismu vznikla velice rychle silná konkurence a nabízené služby začaly reflektovat opravdové potřeby zákazníků. V dnešní době se miska vah opět přesunula na stranu poskytovatelů, kteří vytváří trh služeb, ovšem docela jinak. Často se firmy předhání, která přinese nejnovější inovace, a domýšlí své produkty až za hranice představ zákazníků. Klíčovou rolí při vytváření tohoto trhu hraje důsledná segmentace zákazníků a zaměření na správnou cílovou skupinu. Té se pak upraví nebo vytvoří úplně nová služba. Díky této diverzifikaci a personalizování nabízených služeb pro specifické segmenty spotřebitelů dochází k růstu kvality služeb. Vysoká kvalita nabízených služeb, správné rozdělení trhu a upravení produktu pro klíčové segmenty jsou pak klíčové pro udržení se v konkurenčním prostředí. (Vosoba, 2003)

Důležité je uvědomit si, že kvalitu určuje vždy zákazník, a to podle jeho požadavků a toho, co on za zmiňovanou kvalitu považuje. Proto je nutné, aby si poskytovatel služeb určil faktory, podle kterých jeho zákazník bude posuzovat kvalitu nabízených služeb. Za nejdůležitější kritéria, podle kterých posuzuje zákazník kvalitu, se dá označit:

- Dostupnost
- Důvěryhodnost
- Znalost
- Spolehlivost
- Bezpečnost
- Komunikace
- Pohotovost
- Hmotné prvky

Pro zákazníka je klíčové, jak snadné je dostat se k dané službě, a to nejen z pohledu umístění, ale také z pohledu času. Důvěryhodnost a spolehlivost souvisí také s bezpečností, kterou musí zákazník cítit, aby službu opakovaně využíval. Důležité kritérium je také komunikace a to, jak poskytovatel přistupuje ke svým zákazníkům. To souvisí nejenom s marketingovou komunikací, ale také například se zdvořilostí personálu a jeho pohotovostí. Hmotné prvky pak ukazují kvalitu služeb například na prostředí či vzhledu personálu. (Kotler, 2013)

Kvalita služeb se dle Vašítkové dá také rozdělovat na dvě základní složky, a to na kvalitu technickou a funkční. Technická kvalita patří k měřitelnému prvku služby, se kterým přijde zákazník do kontaktu. Jedná se o hmatatelný výsledek poskytnutí služby, ať už je to opravený automobil, naservírované jídlo v restauraci nebo účes od kadeřníka. Hodnocení tohoto prvku se zdá být jednodušeji uchopitelné, ale často tu správnou kvalitou dokáže posoudit jen odborník, např. u opravy složitého technického zařízení. Funkční kvalita pak naopak nehodnotí výsledek služby, ale to, jak je služba poskytnuta. Její vnímání je pak často velmi subjektivní. Taktéž ji ovlivňuje mnoho dalších faktorů, jako například prostředí, chování zaměstnanců, čekací doba apod. Funkční kvalita pak může být jinak vnímána u různých zákazníků, ale také u jednoho zákazníka v jiném časovém období. (Vašítková, 2014)

3.2.3 Hodnocení kvality služeb

Nejobvyklejší kritéria, která zákazník používá, jsou možná sloučit do pěti pojmů:

- **Hmotné prvky** – technický stav a vzhled oblečení, budov, zaměstnanců, komunikačních materiálů a obecně všeho s čím přijde zákazník do kontaktu
- **Spolehlivost** – přesnost a uspokojení požadavků po dané službě
- **Schopnost reakce** – vstřícnost, adaptabilita a schopnost s jakou dokáže poskytovatel reagovat na požadavky zákazníka
- **Jistota** – kvalifikovanost vykonávané služby, bezpečí, zdvořilost
- **Empatie** – pochopení opravdových potřeb zákazníka, ale i snadný přístup ke službě a dobrá komunikace.

Samotné ohodnocení kvality služeb je pak prováděno běžnými metodami primárního výzkumu. Ve valné většině případů je to dotazování telefonické, ústní nebo pomocí e-mailu. Při hodnocení kvality služeb konkrétní organizace, by mělo také dojít k ohodnocení služeb konkurenční organizace a porovnání mezi sebou. Metod na získávání informací o kvalitě služeb je mnoho, např. metoda stálých zákaznických panelů, analýza stížností, nebo mystery shopping. (Vašítková , 2014)

3.2.3.1 SERVQUAL

Zde se jedná o metodu hodnocení kvality služeb, která umožňuje hodnotit různé prvky kvality. Její podstatou jsou dva základní pohledy na kvalitu služeb. Může být chápána jako souhrn vlastností, které se liší z hlediska svého relativního významu pro různé druhy služeb. Dále může být pojímána jako kvalita, kterou lze po určení základních vlastností hodnotit jen částečně, pomocí spokojenosti zákazníků. Tato skutečnost se dá určit jako rozdíl mezi reálnou zkušeností, kterou zákazník zažije, a očekáváním, které od služby měl.

Právě tohoto pohledu využívá metoda SERVQUAL. V praxi je pak zákazník požádán, aby ohodnotil na určité škále, např. 1-10, jaké očekávání od služby měl a jak hodnotí službu po jejím využití. Jednotlivá kritéria, která se používají pro hodnocení kvality služeb, jsou pak ohodnocena váhou podle významu, kterou jim zákazník přiloží. V reálném hodnocení pak může dojít ke třem variantám. Kvalita služby byla shodná se

zákazníkovým očekáváním, kvalita byla lepší, než bylo očekávání, anebo že reálná kvalita poskytnuté služby byla nižší než očekávaná. (Vašítková , 2014)

Tabulka 1: SERVQUAL

Vlastnosti	Váha	Očekávaná kvalita	Celkem	Skutečná kvalita	Celkem
Hmotné prvky	2	5	10	4	8
Spolehlivost	3	6	18	5	15
Schopnost reakce	2	4	8	7	14
Jistota	1	9	9	8	8
Pochopení	3	8	24	10	30
Celkem	10		69		75

Zdroj: (Vašítková, 2014), vlastní zpracování

V příkladu uvedeném v tabulce č. 1 je zaznamenána situace, kdy zákazník hodnotil fiktivní službu. Zvolil si váhy jednotlivých kategorií a poté budoval kritéria na škále 1-10, která se pro hodnocení kvality služeb používají. Hodnocení proběhlo předtím a poté, co zákazník službu využil. Z výsledků je pak patrné, že zákazníkovo očekávání bylo víceméně shodné s reálnou zkušeností, avšak u kritéria číslo tři (schopnost reakce) byla zákazníkova zkušenost výrazně lepší než jeho očekávání. Z celkového součtu bodů a po započtení významu jednotlivých kritérii byl výsledek takový, že celkové hodnocení po zákaznické zkušenosti bylo lepší než před zkušeností. Z tohoto hodnocení lze vyčíst, že zákazník byl se službou spokojen, a dokonce předčila jeho očekávání. (Vašítková , 2014)

3.3 Marketingový výzkum

Marketingový výzkum je velice důležitým prvkem pro rozhodování na manažerské úrovni. Pro správné pochopení potřeb, chování spotřebitelů ke získávání informací o trhu, porovnání s konkurencí a informování o nových trendech, je potřeba specifický přístup, který poskytne správná objektivní data. Pro efektivní řízení a rozhodování je pak nejvhodnější využití manažerského informačního systému. (Kotler, 2013)

Tento informační systém obsahuje informace a aktivity, na základě kterých může dojít k rozhodování a řízení podniků. Podle zdrojů, ze kterých pochází data, se marketingový informační systém dělí do tří bloků.

Tabulka 2: Marketingové informační systémy

Interní data	Marketing Intelligence	Marketingový výzkum
<ul style="list-style-type: none"> • Prodejní a transakční data • Zákaznické databáze • Interní reporting • Data z webových stránek a sociálních sítí 	<ul style="list-style-type: none"> • Informace o konkurenci • Informace o spotřebitelích • Informace o trendech • Monitoring sociálních sítí • Ekonomické ukazatele 	<ul style="list-style-type: none"> • Chování a potřeby zákazníků • Postavení společnosti na trhu • Podklady a informace o specifických aspektech a situacích v marketingu

Zdroj: (Tahal, 2017), vlastní zpracování

Jedním z hlavních zdrojů informací, na základě kterých dochází k manažerskému rozhodování, je právě marketingový výzkum. Nejjednodušší definice říká, že marketingový výzkum je o naslouchání spotřebitelům. Marketingový výzkum je jednotné označení pro veškeré formy výzkumu trhu a veřejného mínění. Využívá nejrůznější statistické i analytické metody k porozumění trhu. Je také, jakožto jeden z pilířů marketingových informačních systémů, velice důležitým zdrojem, který podává reálná data a informace o situaci na trhu. Tím pomáhá porozumět nejen samotnému trhu, ale také spotřebitelům a jejich chování. Zároveň inspiruje k inovování služeb nebo produktů a je promítnut v každém manažerském rozhodnutí, které je založeno na racionálních argumentech. (Tahal, 2017)

Velice náročné je pro firmu určit a porovnat hodnotu informace s náklady na její získání. Náklady spojené se získáním dat samotných je poměrně jednoduché dohledat a jsou snadno vyčíslitelné. To ovšem neplatí o samotné hodnotě získané informace, ta může záviset například na spolehlivosti, využitelnosti nebo přesnosti a včasnosti. Velkou váhu hodnoty informace dá poté také samotný management firmy, který se na jejím základě rozhoduje. (Kozel, 2006)

Rozhodování, které činní vedení společnosti, je pak ovlivňováno celospolečenskými změnami, které mají vliv na všechny subjekty trhu. Pro firmu je klíčové hlavně ovlivnění zákazníků, jejichž chování je pak odrazem důležitých trendů, které musí společnost včas zachytit. Zákazníci například vyžadují vyšší kvalitu produktů, jejich individuální úpravu a personifikaci. Často hledají nové způsoby nakupování, které by jim

cestu k produktu co nejvíce ulehčili a chtějí při zachování stejné ceny vyšší spotřebitelskou hodnotu.

Veškeré tyto a jiné trendy, které vykazuje zákaznická veřejnost, je třeba co nejdříve zaznamenat a přizpůsobit jim své produkty. Marketingový výzkum je pak v této pozici definován jako cílevědomý proces, který směřuje k opatření takových informací, které nelze získat jinak než právě touto formou. Je zároveň základním kamenem, na kterém staví firma svou marketingovou strategii a řízení firmy. (Kozel, 2006)

3.3.1 Metody marketingového výzkumu

Provedení samotného marketingového výzkumu má smysl zejména v té situaci, kdy nejsou dostupná žádná jiná data, které by bylo možné využít. Z tohoto tvrzení vyplývá, že ne vždy je nutné samotný marketingový výzkum provádět. Často totiž existují výzkumy, které se podobnou problematikou již zabývaly a v rámci orientační analýzy bychom měli hledat právě tyto sekundární informace. Sekundární výzkum je třeba provádět systematicky a důkladně zejména proto, že náklady na případný primární výzkum jsou několikanásobně větší. Nalezená data je nutné zkontrolovat, vyhodnotit jejich přesnost a vhodnost pro konkrétní využití. Může nastat situace, kdy je pro řešení daného problému vhodná jen část sekundárních dat a další data je nutné získat výzkumem primárním. Takto se označuje jedinečný sběr dat pro specifické potřeby. (Mynaříková, a další, 2011)

Obrázek 3: Primární a Sekundární výzkum

Typ výzkumu	Výhody (+)	Nevýhody (-)
Sekundární výzkum	<p>Levný: v porovnání s cenami primárního výzkumu se jedná o výrazně levnější přístup.</p> <p>Dostupný: například interní zdroje dat jsou k dispozici zpravidla ihned, šetříme tak časové zdroje.</p> <p>Využitelný ihned: v porovnání s primárním výzkumem je jednodušší a méně náročný na lidské zdroje.</p>	<p>Zastaralý: sekundární data byla původně výsledky primárního výzkumu realizovaného zřejmě pro někoho jiného, za jiným účelem, který mohl proběhnout mnohem dříve, než byly výsledky zveřejněny.</p> <p>Nespolehlivý: nemáme kontrolu toho, jak byla data zajištěna, zda byly dodrženy zásady správného postupu, nedošlo-li ke zkreslení.</p> <p>Neaplikovatelný: získaná data mohou být příliš obecná, případně nemusí odpovídat specifikům firmy, problému.</p>
Primární výzkum	<p>Aplikovatelný: zjišťovaná data odpovídají přesně potřebám firmy.</p> <p>Přesný: při dodržení systematického postupu je zajištěna přesnost a spolehlivost dat.</p> <p>Aktuální: zpravidla se nemusíme obávat informací, které by nebyly současné.</p>	<p>Drahý: náklady na primární výzkum bývají zpravidla o jeden řád (v tisících korun) vyšší než u výzkumu sekundárního.</p> <p>Delší: není výjimkou, když kvalitní primární výzkum trvá měsíce nebo dokonce celé roky.</p> <p>Nevyužitelný ihned: organizace primárního výzkumu je mnohem náročnější než u výzkumu sekundárního.</p>

Zdroj: (Mynaříková, a další, 2011)

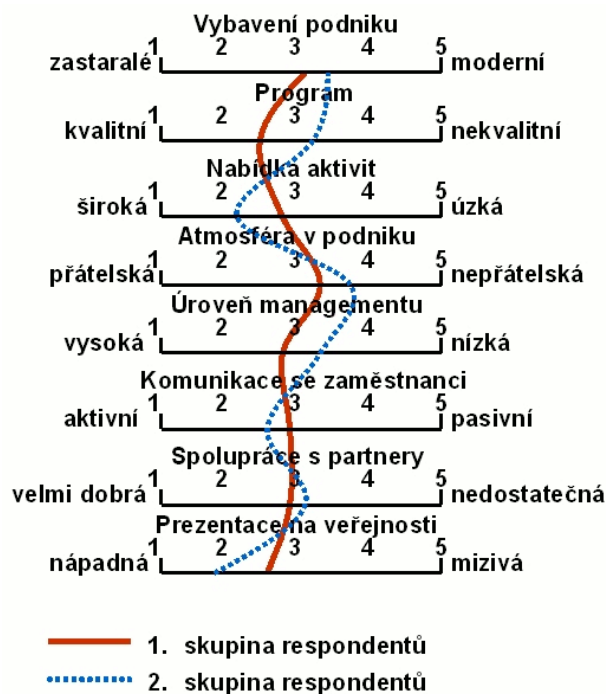
3.3.1.1 Kvalitativní výzkum

Pojem kvalitativní výzkum označuje ten výzkum, jehož výsledkem je získání náhledu na danou problematiku z pozice jednotlivce nebo malé skupiny. Často se o něm hovoří ve smyslu toho, že nevyužívá statistické metody pro vyhodnocování výsledků. Snaží se zjistit důvody chování lidí, nebo jejich motivaci. V rámci marketingu se může jednat například o zjišťování postoje zákazníků, o testování kvality obalů nebo vhodnosti názvů. Metody, které se často využívají, jsou kupříkladu hloubkové strukturované rozhovory, skupinové rozhovory nebo brainstorming. (Příbová, 1996)

Existují ale také postupy, díky kterým se dá kvalitativní nevyčíslitelná data převést na kvantitativní, se kterými se dá posléze pracovat. Jedním z postupů je použití Likertovy škály, což je souhrn odpovědí, díky kterým dokáže respondent zaznamenat například míru souhlasu nebo nesouhlasu dle předem zapsaných hodnot. Díky tomu se dá zjistit nejen obsah postoje, ale také jeho přibližná síla. Druhým z postupů je použití takzvaného sémantického diferenciálu. Tento postup je velmi podobný Likertově škále, avšak

zaznamenává pouze dvě krajní hodnoty a dotazovaný vybere svůj postoj mezi těmito extrémy. (Hayes, 1998)

Obrázek 4: Sémantický diferenciál



Zdroj: (Celer, 2009)

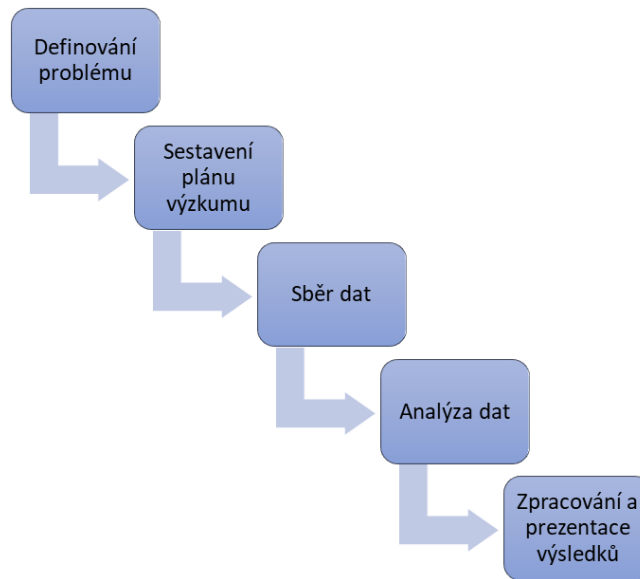
3.3.1.2 Kvantitativní výzkum

Na rozdíl od kvalitativního výzkumu se kvantitativní výzkum snaží zasáhnout co největší reprezentativní vzorek respondentů. Informace získané z kvantitativního výzkumu jsou v měřitelných jednotkách, a tudíž se s nimi dá lépe pracovat i je interpretovat, a to například pomocí tabulek a grafů. Mezi metody používané k tomuto druhu výzkumu patří panelové dotazování, pozorování nebo experiment. (Příbová, 1996)

3.3.2 Fáze marketingového výzkumu

Před započítím primárního výzkumu je nezbytně nutné připravit si jednotlivé kroky a zodpovědně analyzovat celý postup. Jednak se tím maximalizuje vypovídající hodnota výsledků, ale také se minimalizují náklady na případnou nápravu chyb. V přípravné fázi je nutné si definovat problém a specifikovat potřebná data. S tím souvisí také určení zdroje dat a stanovení metody výzkumu. (Nevtípilová, 2015)

Obrázek 5: Fáze marketingového výzkumu



Zdroj: (Nevtípilová, 2015), vlastní zpracování

1. **Definice problému** – První a nejdůležitější fází marketingového výzkumu je definice problému. Zároveň se jedná o nejsložitější fázi. Zadavatel, ať už interní nebo externí, si musí určit jasné cíle, zaměření a očekávané výsledky výzkumu. V rámci definování problému je nutné také stanovit hypotézy, které reflektují předpoklady zjišťovaných skutečností a představují strukturu alternativ odpovědí na jednotlivé otázky výzkumu.
2. **Sestavení plánu výzkumu** – Plán výzkumu je důležitý pro správu realizaci samotného šetření. Měl by mimo časový plán výzkumu obsahovat také odhady nákladů výzkumu a předpoklady pro správnou interpretaci výsledků. Samotný plán pak může obsahovat jak primární, tak sekundární informace.
3. **Sběr dat** – Na základě předchozích bodů probíhá sběr dat skrze co nejvhodnější techniky. Ať už probíhá dotazováním, experimentem nebo pozorováním, je nutné, aby struktura výsledných dat vždy odpovídala cílům samotného výzkumu.
4. **Analýza dat** – Po skončení sběru dat, by mělo dojít k jejich analýze. V této fázi dochází k odhalování nejrůznějších závislostí a vztahů mezi proměnnými. Zároveň

musí být použity vhodné analytické nástroje. Nejvhodnější techniky pro zpracování dat vyžadují specializované programy.

5. **Zpracování a prezentace výsledků** – Po dokončení analýzy a získání potřebných informací z dat dojde k vyhodnocení výsledků výzkumu. Ty by měly být ve formě ucelených závěrů a doporučení. (Nevtípilová, 2015)

3.4 Mystery shopping

Mystery shopping je výzkumná metoda, kdy vyškolení anonymní zákazníci v reálném čase vyhodnocují kontakt se společností s důrazem na oblasti, které se daná společnost rozhodla sledovat a zlepšovat. (Karlsson, a další, 2017)

Historie průzkumu prostřednictvím mystery shoppingu sahá do USA, kde v polovině 20. století byla tato metoda použita zejména pro kontrolu zaměstnanců a snížení tak počtu krádeží ve finančním sektoru. Dále se tento druh výzkumu rozšířil do oblasti pohostinství. (Vlčková, 2005)

Úkolem speciálně proškoleného utajeného zákazníka je často kladení otázek, nákup výrobku nebo podání stížnosti. Dále se sleduje prostředí prodejen, čistota toalet nebo stav parkovacích míst. Poté se veškeré výsledky zaznamenají do dotazníku a vyhodnocují. Hlavním účelem mystery shoppingu je pak ohodnocení poskytovaných služeb. Po podání této zpětné vazby přichází iniciativa k jejich zlepšení.

Mystery shopping je proto velmi důležitým a účinným nástrojem, jednak pro samotné společnosti, ale také pro zákazníky, jelikož díky němu dochází k zvyšování kvality nabízených produktů a služeb. Průzkum prováděný za pomoci mystery shoppera nemusí vždy požadovat firma sama pro sebe. Často se tímto způsobem testuje konkurence a dají se tak získat jedinečné informace, které jsou nezbytné pro fungování v konkurenčním prostředí. (Bhatia, 2013)

I když se dá tato metoda nejlépe využít v prostředí retailu, dá se taktéž použít v nejrůznějších oborech. Za zmínku stojí například velice využívaný prodej a servis automobilů či realit. Využívá se také v zábavních centrech, v bankovníctví a finančních službách, ve zdravotnictví nebo distribuci energií a telekomunikačních oborech. Dokonce jsou již známé případy aplikace mystery shoppingu ve státní správě. S tím může souviset také odhalování nekalých prodejních praktik, šizení zákazníků nebo okrádání

zaměstnavatele. Na základě výše zmíněných příkladů lze určit, že se jedná o velice variabilní a všestrannou metodu získávání informací a dá se aplikovat na téměř všechny druhy činností, kde se pracuje se zákazníky, důvěrou nebo penězi. (Vlčková, 2005)

Přesto, že se může v souvislosti s touto technikou někomu vybavít udávání a špehování zaměstnanců, není tomu tak. To ovšem z velké míry záleží na firmách, které si mystery shopping objednají. Při provádění tohoto průzkumu je klíčová právě komunikace ze strany vedení směrem k zaměstnancům. Často se stává, že výsledky vedou zadavatele k represivnímu přístupu, a to nejčastěji pak snížením variabilní části platu nebo zavedením postihů a pokut. To může naopak demotivovat samotné zaměstnance. I přes to, že provedení mystery shoppingu je spojeno se zlepšením kvality služeb, dojde tímto přístupem naopak ke zhoršení. Právě proto je vhodné využít formy pozitivní motivace, například možnosti dodatečných odměn. V praxi se pak také může objevit forma motivace, která odměňuje prodejce tím způsobem, že nabídnou fiktivnímu zákazníkovi co nejrelevantnější doplňkové produkty. Mystery shopper dostane v tomto případě instrukce, aby všechny vhodně nabídnuté a obhájené produkty zakoupil. Na konci období se poté vyhlásí jednotlivec nebo tým, který nabídl nejvíce vhodných produktů a získá odměnu. Je proto nesmírně důležité správně komunikovat funkci mystery shoppingu směrem k prodejcům, aby mohlo dojít ke spokojenosti na obou stranách. (PamlnCa, 2009)

3.4.1 Fáze mystery shoppingu

Jakožto forma marketingového výzkumu musí mystery shopping dodržovat jednotlivé fáze pro získání kýžených výsledků. Ty vychází z obecně definovaných fází marketingového výzkumu. V některých bodech musí být ale specifitější.

1. V prvním kroku je nezbytné si předem určit jakých cílů má být prostřednictvím provedení mystery shoppingu dosaženo a jaké procesy je třeba analyzovat. Jedním z možných oblastí pro sledování je například chování zaměstnanců při interakci se zákazníky, vyhodnocení marketingové kampaně nebo měření odezvy a efektivity služeb, které firma poskytuje. (Kersteren, 2019)
2. V druhém kroku přichází na řadu sestavení profilu mystery shoppera, který odpovídá požadavkům pro danou návštěvu. Výrazně se nedoporučuje ve snaze snížení nákladů používat jako mystery shoppera vlastního zaměstnance. Tím

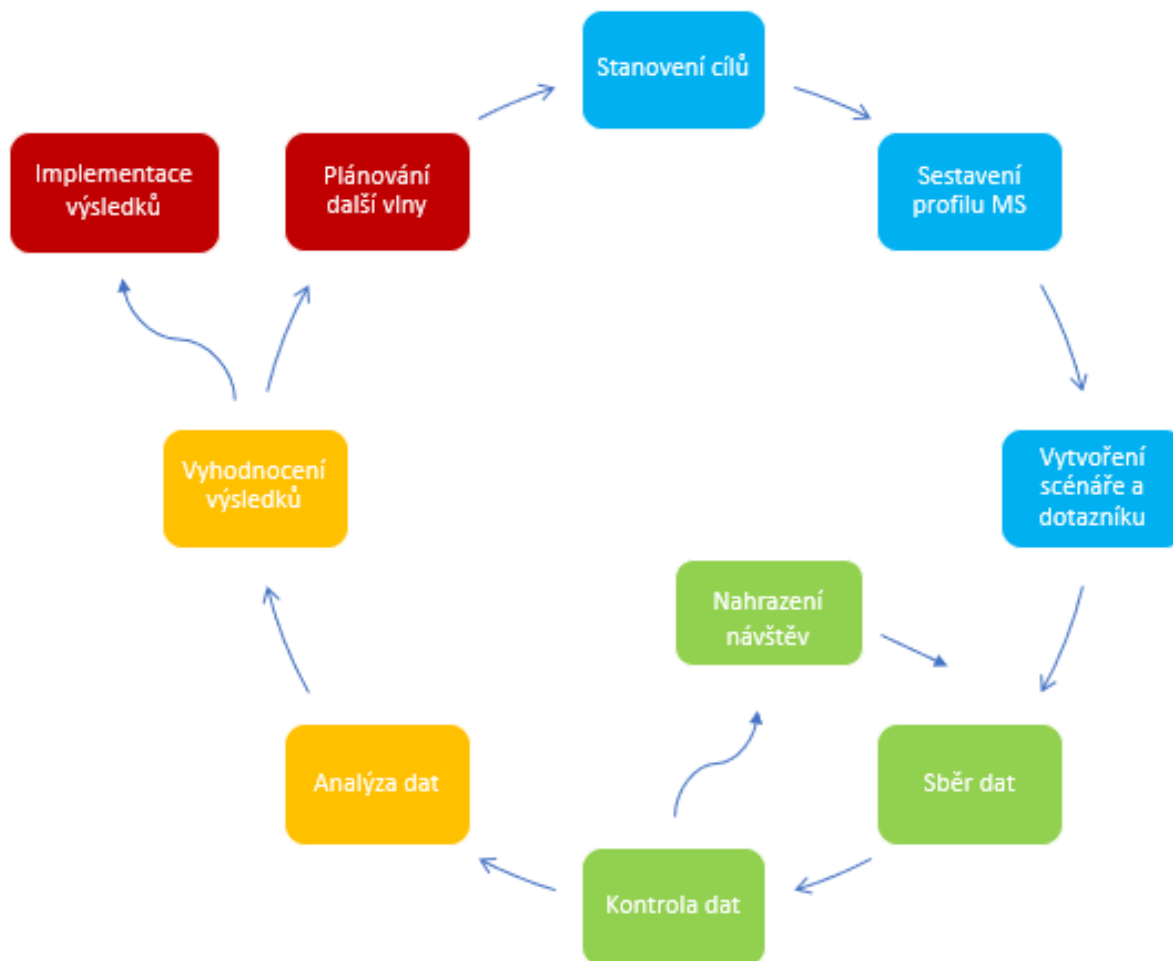
může totiž firma dosáhnout neuspokojivého, ale také zavádějícího zjištění. Zaměstnanci, kteří jsou seznámeni se standardními pracovními postupy ve firmě a znají firemní prostředí, budou hodnotit do jisté míry zkresleně, a tak mohou ohrozit výsledky průzkumu. (Kersteren, 2019)

3. Další fáze je pak sestavení jasných scénářů a vytvoření dotazníků. Během tohoto kroku je nutné komunikovat se zadavatelem samotného výzkumu, a konzultovat s ním jednotlivé body pro co nejefektivnější zaznamenání klíčových informací. (Gregor, 2018)
4. Sběr dat je pak samotným zahájením návštěv. Během tohoto kroku je nutné sledovat v jaké fázi jednotlivé návštěvy jsou a zda utajení zákazníci skutečně dodržují pokyny dle scénáře a vyplňují dotazníky správně. Pokud by bylo odhaleno pochybení, je nutné v zachování konzistentnosti dat návštěvy nahradit. (Kersteren, 2019)
5. Následujícím krokem je samotná analýza získaných dat. Ta se často rozděluje na dvě části. V té první se realizuje analýza takzvaných tvrdých dat. To jsou exaktní věcné odpovědi typu ano/ne nebo otázky týkající se počtů. Druhá část pak obsahuje analýzu kvalitativních ukazatelů. Ve valné většině případů se jedná o nejrůznější emoční indexy a subjektivní hodnocení návštěv. (Gregor, 2018)
6. Po analýze získaných dat dochází k vyhodnocení výsledků a jejich prezentace odpovídající formou. (Gregor, 2018)
7. Po dokončení celého procesu realizace mystery shoppingu přichází na řadu plánování další vlny. Ta ověří, zda byly provedené změny implementovány správně a na tvrdých datech ukáže, zda byl tento druh výzkumu trhu pro firmu přínosný. (Vlčková, 2005)

Jako poslední fáze by se dala označit samotná implementace výsledků do procesních činností zadávající firmy. To ovšem záleží na zadavateli výzkumu a z hlediska

zhotovitele to není přímo nutný krok. Často se však samotné agentury chtějí podílet na dalším vzdělávání pracovníků a zvyšovat tak jejich kvalitu. (Vlčková, 2005)

Obrázek 6: Fáze mystery shoppingu



Zdroj: vlastní zpracování

3.4.2 Formy mystery shoppingu

Pod pojem mystery shopping se dá zařadit několik různých forem tohoto výzkumu. Proces získávání zpětné vazby se totiž ne vždy dá uskutečnit pomocí návštěvy. Kvůli vlivu poměrně rozšířené elektronické komunikace je nutné často analyzovat i ji samotnou. Zároveň se často analyzuje i telefonická komunikace. Mnohdy dochází také ke kombinaci několika forem, například dojde k telefonickému objednání a poté k samotné návštěvě. Celý tento proces je pak nutné komplexně vyhodnotit. (Hrabalová, 2015)

3.4.2.1 Mystery visit

Jak již z názvu vypovídá, jedná se o klasickou mystery shoppingovou návštěvu, během které proškolený zákazník provádí interakci se zaměstnanci dle přiděleného scénáře. Zároveň si všímá veškerých nedostatků a procesních záležitostí, které mají být zkontrolovány. Základním pravidlem pro provedení návštěvy je nebýt odhalen. Tato skutečnost by pak mohla zkreslit výsledky z průzkumu. Dále musí zákazník předat reálné a nefalšované výsledky z návštěvy. Ty se často ověřují z audionahrávek. Nezbytné je také dodržet přesně zadané pokyny a zachovat mlčenlivost. (Šojdel, 2017)

3.4.2.2 Mystery call

U této formy mystery shoppingu fiktivní zákazník komunikuje s firmou pomocí telefonického rozhovoru. Nejčastějším cílem těchto hovorů jsou pak call-centra, technické podpory, nebo recepce. Může se také kontrolovat samotný prodej po telefonu nebo komunikace s prodejcem před následnou schůzkou. Často tak dochází ke kombinaci dvou forem, a to mystery calling a mystery visiting. Velice důležité je ujasnit si, že je třeba analyzovat celý proces a nezapomenout na jeho jednotlivé složky, jako je právě telefonické objednání před započítáním samotného výzkumu. Během provádění mystery callingu dochází často k použití osobních údajů shoppera, to přikládá na důležitosti při výběru vhodného zákazníka. Může také dojít k tomu, že zákazník volá pod falešným jménem, které je ovšem zanesené v systému společnosti, aby byla zachována absolutní anonymita. (Bhatia, 2013)

3.4.2.3 Mystery e-mail

Obdobně jako u provádění mystery callingu se u této formy kontroluje, jakým způsobem komunikují se zákazníkem různá oddělení k tomu určená. V praxi se pak kontroluje například zákaznická podpora nebo samotný prodej. Jako u všech forem mystery shoppingu i u této vystupuje utajený zákazník na základě předem stanoveného scénáře. Může vystupovat pod svým jménem nebo pod jménem falešným. Touto formou se pak kontroluje rychlost odpovědi, její věcná, formální ale i gramatická správnost nebo dodržení firemní struktury e-mailu. Rovněž se tato metoda dá kombinovat s jinou formou. U některých projektů může nastat situace, kdy v rámci kontroly celkového procesu je

postupně otestována telefonická komunikace, e-mailová komunikace a pak osobní komunikace. (Vlčková, 2005)

3.4.2.4 Další formy mystery shoppingu

Mezi další méně časté formy této metody výzkumu trhu lze uvést například mystery delivering, kde se sleduje veškerý proces objednání produktu. Od orientace v e-shopu přes samotné objednání až po doručení produktu včetně kontroly jeho balení a stav, v jakém dorazil. Někdy se může tato forma aplikovat jen na poslední část řetězce, a to na doručení a stav produktu v rámci testování kurýrních služeb.

Velmi oblíbenou formou je také Product Recommendation Test, což je metoda, při které se vyhodnocuje to, jakou značku vybraného produktu prodejce nabídl a jakým způsobem probíhala argumentace. Tuto metodu využívají často firmy pro testování maloobchodníků, kteří prodávají jejich výrobky. Zároveň tak otestují nabídku a argumentaci prodejců u jejich konkurence.

Mystery shopping není vždy nutné aplikovat pouze na trh B2C. Existují také metody a postupy pro testování B2B. Jedná se nejčastěji o formu fiktivní poptávky, u které se vyhodnocují prodejní procesy, cena a celková úroveň poskytnutého servisu u konkurence. (Hrabalová, 2015)

3.4.3 Scénář

Scénář pro utajenou návštěvu obsahuje nejdůležitější informace pro mystery shoppera. Je v něm uveden mimo jiné zákazníkuv profil a přehled toho, jak by měly návštěvy probíhat. Důkladné sestavení scénáře přesně dle pokynů zadavatele výzkumu je velice důležité, aby mohl shopper reprezentovat co nejlépe skutečného zákazníka. Ve scénáři se mimo základní pokyny k návštěvě objevuje i seznam požadovaných výstupů. Ve valné většině to je hlavně vyplněný dotazník, často to jsou také fotky nedostatků nebo samotné prodejny či příložený účtenky, pokud se jednalo o nákupní scénář. Samostatnou kategorií je potom pořizování audiozáznamů. Pokud by se v zadání od zadavatele objevil tento požadavek, je nutné, aby skutečnost, že mohou být zaměstnanci nahrávání, byla zanesena v jejich pracovní smlouvě a musí o ni být dle standardů MSPA informováni.

Pokud již dojde k výběru toho správného mystery shoppera, který vyhovuje pokynům pro návštěvu, následuje školení. To může probíhat formou osobní schůzky, telefonicky či pomocí internetové komunikace. (Karlsson, a další, 2017)

3.4.4 Dotazník

Mimo scénář je ke každé úspěšné realizaci návštěvy nezbytný také dotazník, do kterého se zaznamenávají výsledky. Každý dotazník musí být individuálně upraven pro cíle mystery shoppingu a musí respektovat zadání a požadavky projektu. Obvykle je žádoucí, aby byl dotazník vyplněn co nejdříve po návštěvě (zhruba do 24 hodin) pro zajištění autentických emocí a zaznamenání reálných informací, které jsou v paměti shoppera. Pokud se tak nestane může to vést až k zneplatnění výsledků průzkumu. Otázky v dotazníku by se daly rozdělit na dvě části. První část obsahuje otázky týkající se samotného procesu návštěvy. Obsahuje technické informace a otázky zabývající se objektivními informacemi. Druhá část se zaměřuje na subjektivní informace a na to, jak působila návštěva na emoce zákazníka. Dotazník také musí obsahovat identifikační otázky pro ověření správnosti dat, času a místa návštěvy. (Karlsson, a další, 2017)

3.4.4.1 NPS a NHS

V rámci dotazníku se v části, která se zaměřuje na subjektivní informace a emoční zážitek z návštěvy, také často objevují dvě specifické otázky a to konkrétně: „*Jak je pravděpodobné, že byste tento podnik doporučil/a svému známému nebo kolegovi?*“ a „*Ohodnoťte prosím, jak spokojeně působila obsluha během Vaší návštěvy.*“. Tyto otázky mají za úkol zjistit hodnoty NPS a NHS.

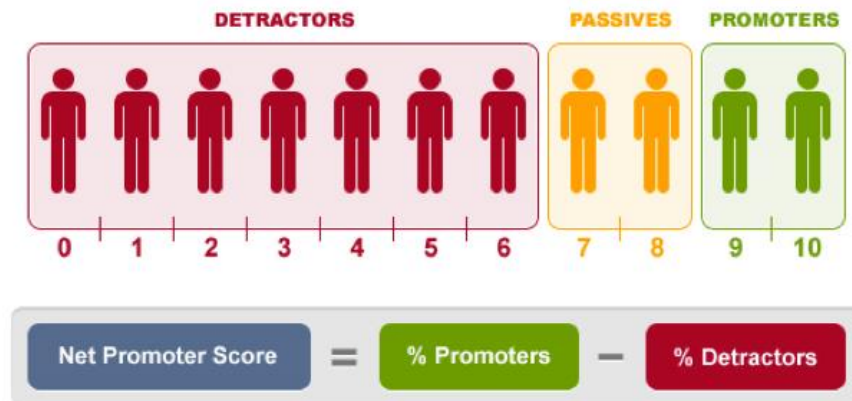
Zkratka NPS znamená Net Promoter Score a dala by se přeložit jako hodnota propagace zážitku z návštěvy mystery shopperem. Jedná se o hojně používanou metriku ke zjištění spokojenosti zákazníka. Hodnoty odpovědi na tuto otázku jsou 1-10 a dle NPS metodiky jsou zákazníci podle těchto odpovědí rozděleni do 3 skupiny, které se nazývají:

- **Kritici (0-6)** – To jsou zákazníci, kteří nebyli s návštěvou spokojeni a nejen to, nedoporučí společnost dále a také již nebudou návštěvu opakovat.

- **Neutrální (7-8)** – neutrální zákazníci byli s návštěvou vesměs spokojeni, ale nejsou příliš loajální a existuje u nich riziko, že mohou snadno přejít ke konkurenci.
- **Příznivci (9-10)** – Jedná se o zákazníky, kteří byli s návštěvou spokojeni, jsou loajální, očekává se od nich tedy opakovaná návštěva. Zároveň pak budou firmu pravděpodobně sami doporučovat dále. (Survio s.r.o, 2019)

Samotný výpočet uvádí procentuální rozdíl mezi příznivci a kritiky. Z toho vyplývá, že NPS může dosahovat hodnot od -100 % do +100 %.

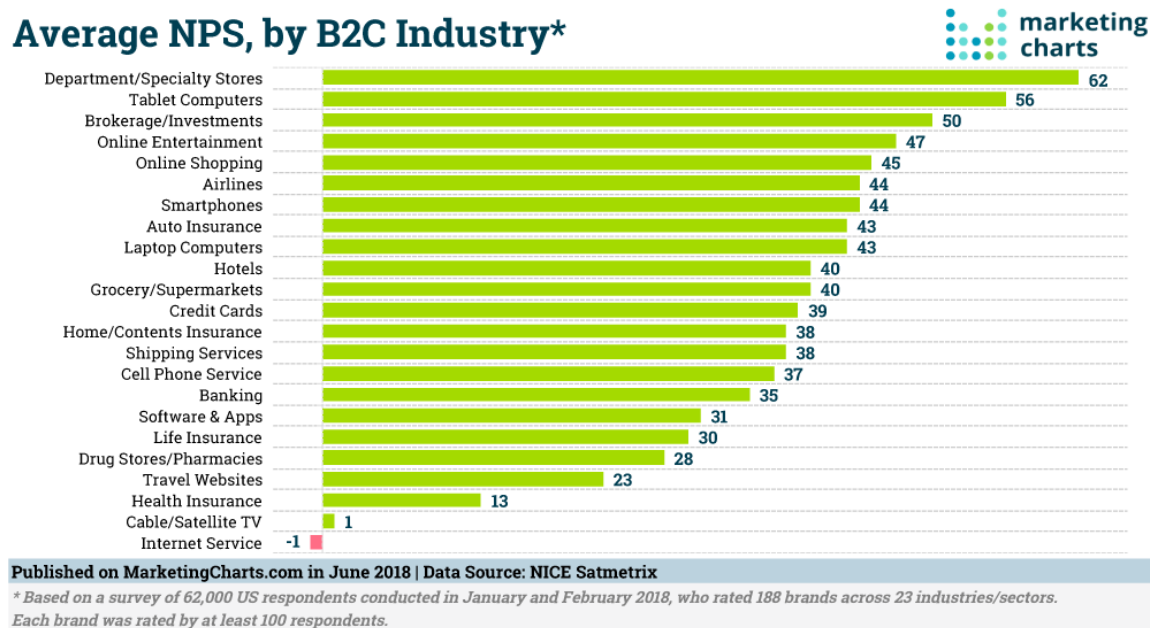
Obrázek 7: Výpočet NPS



Zdroj: <https://www.reviewpro.com/wp-content/uploads/2016/01/NPS-pic.png>

Pro práci s touto hodnotou je důležitá především její změna, to znamená že je nutné provádět její měření kontinuálně nebo minimálně před a po zavedení určité změny v procesech firmy. Podstatné je také mezioborové srovnání nebo srovnání s konkurenčními firmami ve stejném oboru. (Semerád, 2018)

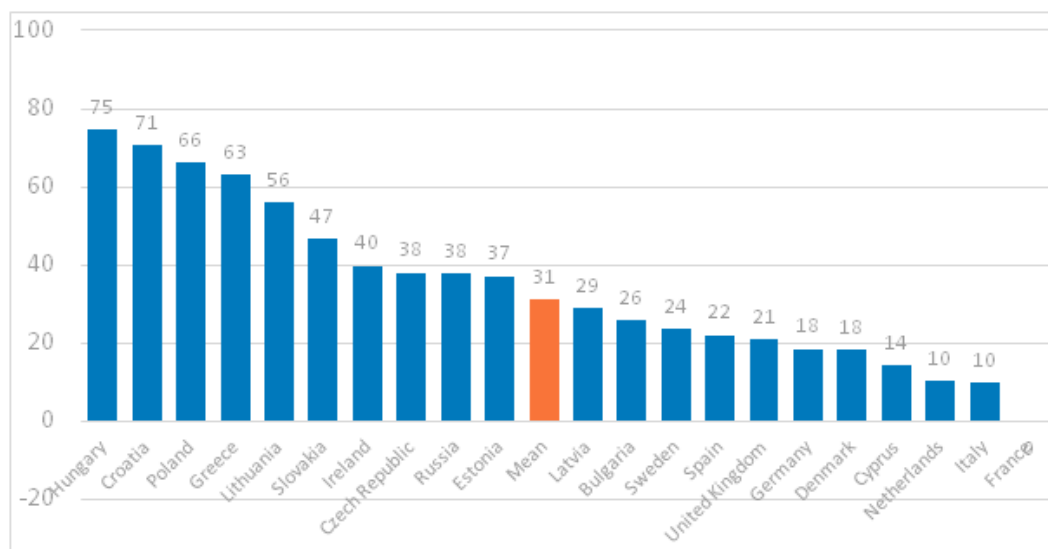
Obrázek 8: Hodnoty NPS napříč obory



Zdroj: (MarketingCharts, 2018)

Hodnota Net Happiness Score neboli NHS je velmi podobná hodnotě NPS. Měří a vyhodnocuje se naprosto stejným způsobem. Skupiny však nejsou rozděleny podle zákazníků, ale podle zaměstnanců a toho, jak spokojeně daný prodejce nebo zaměstnanec na zákazníka působil během návštěvy. Hodnoty jsou většinou zaznamenávány především pro komparaci s ostatními odvětvími, ale také pro porovnání mezi zeměmi. Dá se tedy říct, že tato hodnota má více obecný charakter. Dle hodnot z průzkumu agentury MSPN sdružující poskytovatele mystery shoppingu napříč celým světem z roku 2017, do kterého se zapojilo 39 evropských zemí, vychází, že největší hodnotu NHS mezi evropskými zeměmi má Maďarsko, poté Chorvatsko a na třetím místě se umístilo Polsko. Česká republika se se svými 38 % NHS drží nad průměrnou hodnotou (31 %). (MSPA, 2018)

Obrázek 9: Srovnání NHS hodnot mezi Evropskými zeměmi



Zdroj: (MSPA, 2018)

3.4.5 Etický pohled na mystery shopping

Jelikož provádění mystery shoppingu je často spojováno s neetickým pohledem na tento druh výzkumu, vznikl na základě toho v roce 1997 v USA a 2001 v Evropě mezinárodní panel poskytovatelů mystery shoppingu: MSPA. Jedná se o asociaci profesionálů, která sdružuje stovky agentur na celém světě. Všichni její členové jsou povinni dodržovat etické standardy a pokyny pro mystery shopping, aby se zajistilo, že mystery shopping bude celosvětově prováděn etickým a správným způsobem. V této době má MSPA kolem 5000 členů a společně s asociací ESOMAR, která se soustředí na průzkum trhu, odmítají použití výsledků mystery shoppingu pro trestání zaměstnanců. (Karlsson, a další, 2017)

Samotné zásady se pak týkají převážně etického či technického hlediska a ochrany údajů i informací osob.

1. **Etické zásady** – Cílem této zásady je zajistit to, aby byl mystery shopping založen na poskytnutí informací o procesech anebo kvalitě služeb, které pomohou při plánech školení a zlepšování služeb. Výsledky z provedeného výzkumu se pak nesmí použít jako restriktivní opatření pro napomenutí nebo propuštění. (MSPA, 2018)

2. **Technické zásady** – Zasazují se o to, aby scénáře použité při nákupu byly navrženy přesně pro zjišťování konkrétních procesů při prodeji nebo poskytování služeb. Požadavky uvedené ve scénáři musí být realistické a musí odpovídat přirozenému chování spotřebitele. Zároveň musí být pokyny bezpečné jak směrem k zákazníkovi, tak směrem k pracovníkovi. Nesmí také požadovat po prodejcích nic proti jejich vůli. Technické zásady také obsahují to, aby bylo zajištěno, že pracovníci klienta budou o provádění mystery shoppingu informováni a musí vědět o cílech a zamýšleném použití výsledků. Pokud se jedná o kontroly prováděné u konkurence, musí být anonymizováno vše, co by mohlo odhalit identitu pracovníka. (MSPA, 2018)

3. **Zpracování údajů a informací** – Cílem této zásady musí být budování kladného postoje k mystery shoppingu. Všechna zjištění by se měla především týkat podnětů ke zlepšení a zkvalitnění nabízených služeb. Zároveň musí pracovník souhlasit se zpracováním jeho informací, popřípadě s pořízením audiozáznamu. (MSPA, 2018)

4 Vlastní práce

4.1 Popis vlastní práce

Cílem analytické části práce bylo v první řadě zjistit současný stav vybrané provozovny pomocí metody mystery shoppingu a určit, zda všechny firemní procesy fungují správně. Na základě dat získaných z první vlny návštěv byla poté provedena analýza současného stavu procesů a postupů, které na provozovně probíhají. Data byla získávána pomocí dotazníku, který byl vyplněn do 24 hodin po návštěvě z důvodu zachování autenticity.

Po vyhodnocení výsledků z první vlny návštěv došlo k sestavení doporučujících opatření, které byly vedoucím provozovny předány samotným zaměstnancům. Poté se uskutečnila druhá vlna návštěv, která měla za úkol zjistit, zda po implementaci informací získaných z tohoto druhu marketingového výzkumu v první vlně, došlo ke změně v kvalitě nabízených služeb. Obě vlny byly poté společně porovnány a vyhodnoceny.

Samotný průzkum probíhal začátkem roku 2020 v měsících leden až březen a bylo celkem provedeno 16 návštěv. Z důvodů zachování anonymity veškerých účastníků tohoto výzkumu není v práci uvedeno přesné datum konání návštěv, jméno testované společnosti ani jména či popisy testovaných zaměstnanců. Informace z první i druhé vlny návštěv byly vedoucímu provozovny předány v takové formě, ve které nebylo možné určit, jací zaměstnanci byli testováni.

4.2 Společnost

Hlavní činností společnosti, u které byl prováděn mystery shopping, je nabídka služeb v pohostinství. Konkrétně byl výzkum prováděn na jedné z provozoven ze sítě kaváren v Praze. Samotná společnost působí v několika městech v České republice. Sortiment této kavárny je zaměřený na kvalitní zákusky ruční výroby a kávu. Obojí je na provozovnách odborně připravováno a servírováno zákazníkům.

4.2.1 Vnitřní procesy

V testované provozovně působí celkem 4 zaměstnanci obsluhy na plný úvazek, kteří slouží směny proti sobě ve formě krátkého a dlouhého týdne. K těmto zaměstnancům jsou

pak na výpomoc vždy jeden nebo dva brigádníci. Směny jsou v konkrétním dni rozděleny na ranní a odpolední s tím, že se okolo poledne, kdy je v provozovně největší návštěvnost, mohou tyto směny překrývat. Pro zjednodušení označení zaměstnanců byly proto rozděleny dle směny (v krátkém a dlouhém týdnu) a dle času (dopoledne a odpoledne). Celkem je proto v tomto průzkumu počítáno se čtyřmi stálými směnami.

Zaměstnanci na plný úvazek jsou odpovědní primárně za finance, ale dohlíží také na přípravu kávy a čistotu na provozovně. V rámci firemních procesů je také stanoven čas oslovení zákazníka po usednutí ke stolu a doporučená doba vydání objednávky. Zaměstnanci na sobě vždy musí mít čistý firemní oděv (nebo alespoň zástěru) a mají být k zákazníkovi vždy vstřícní a nápomocní. V rámci doplňkového prodeje má obsluha ve standardech společnosti uvedeno, že by se měla, pokud to situace dovoluje, pokusit o navýšení prodeje alespoň nabídnutím nápoje. Současně má kavárna také věrnostního program, kde nabízí 10+1 kávu zdarma. Zaměstnanci by tak měli směrem k zákazníkům tento program komunikovat.

4.3 Vymezení zkoumaných oblastí

Zkoumané oblasti byly na základě procesních informací a konzultace s vedoucím provozovny rozděleny do 8 kategorií, které zahrnují celý proces návštěvy. Zkoumané oblasti jsou blíže specifikovány níže.

4.3.1 Vnější a vnitřní prostory

V této oblasti byla zkoumána především čistota těchto prostor. Zjišťován byl celkový dojem před vstupem do provozovny z ulice, jeho čistota a upravenost. Ve vnitřních prostorách se zkoumala jak čistota v okolí stolu, tak na toaletách a čistota přineseného nádobí.

4.3.2 Pozdrav a úvodní oslovení

Tato oblast se zaměřovala na první kontakt obsluhy se zákazníkem. Zjišťována byla mimo jiné doba od usednutí zákazníka do příchodu obsluhy, její úvodní oslovení, a to, jaký byl celkový první dojem při interakci se zaměstnancem. Kontrolován byl také oděv obsluhy, a to konkrétně zda byl firemní, čistý a upravený.

4.3.3 Objednávka

V oblasti objednávky se mystery shopper zaměřil primárně na to, jak probíhala nabídka produktů ze strany obsluhy. Zda aktivně nabízela kávu a zákusky a zda měla tendenci zákazníkovi pomoci s výběrem.

4.3.4 Výdej objednávky

V této sekci byla zkoumána především forma prezentace objednaných produktů. Zjišťován byl také proces výdeje objednávky, konkrétně do jaké doby od objednání byla objednávka vydána, a to, jak byla donesena ke stolu.

4.3.5 Konzumace

Sekce konzumace byla zaměřena na stav donesené objednávky. Zkoumala to, zda měla káva nebo čaj správnou teplotu nebo zda byl zákusek chutný. Zároveň se tato sekce věnovala procesům po vydání objednávky, a to konkrétně zda se obsluha stále zajímala o zákazníka i poté, co měl již objednávku na stole, popřípadě čemu dalšímu se obsluha věnovala během zákaznickovy konzumace.

4.3.6 Up sell

Tato oblast zkoumala to, zda při dokončení konzumace přijde ze strany obsluhy impulz dalšího prodeje, konkrétně nabídky dalších produktů nebo alespoň vznesení otázky, zda nemá zákazník další přání. Oblast zjišťovala také to, zda obsluha komunikuje věrnostní program.

4.3.7 Ukončení návštěvy

V poslední části procesního testování, bylo hodnoceno ukončení návštěvy a chování obsluhy poté, co zákazník vyžádá placení. Zkoumán byl proces po ukončení konzumace a další chování obsluhy. Konkrétně se zaměřovala na placení a na to, zda je obsluha při rozloučení milá a vyzve zákazníka k další návštěvě.

4.3.8 Celkové hodnocení

V rámci dotazníku byla zahrnuta také 8. kategorie, která se věnuje celkovému hodnocení návštěvy a spokojenosti zákazníka. Zde byl hodnocen především subjektivní zážitek zákazníka. Tato kategorie se nezapočítávala do samotného procesního hodnocení návštěvy, ale byla vyhodnocována samostatně. V rámci celkového hodnocení byly uvedeny také otázky pro zjištění NPS a NHS. Ty pak sloužily k dalšímu vyhodnocení návštěvy v širším kontextu.

4.4 Dotazník

Dotazník byl sestaven tak, aby odpovídal rozdělení dle jednotlivých zkoumaných oblastí. První část byla zaměřena na určení technických parametrů návštěvy, jako je čas návštěvy, její doba trvání, počet přítomných zaměstnanců apod. Tyto otázky nebyly nikterak zahrnuty do celkového hodnocení.

Druhá část dotazníku byla sestavena tak, aby mohla zaznamenat veškeré procesy na provozovně se zaměřením na zkoumané oblasti. Dle těchto zkoumaných oblastí byla také procesní část dotazníku rozdělena. Mimo celkový výsledek hodnocení procesní části byly také hodnoceny jednotlivé zkoumané oblasti. Použité otázky byly ve většině případů dichotomické z důvodu jasného určení zkoumaného jevu možnostmi ano/ne.

Poslední část dotazníku obsahovala otázky určené k ohodnocení emočního zážitku z návštěvy. Byly zde uvedeny 4 otázky, u kterých mystery shopper hodnotil na škále 1-5, do jaké míry byl s jednotlivými procesy na provozovně spokojen. V rámci této části byly zaneseny také otázky ke zjištění NPS a NHS. Ke každé zkoumané oblasti byla přiřazena také jedna otevřená otázka, kde měl mystery shopper důkladněji okomentovat jakýkoliv nedostatek, na který v rámci dané zkoumané oblasti narazil. Tyto otázky nebyly nikterak ohodnoceny a sloužily pouze k dokreslení celé situace a jejímu detailnějšímu pochopení.

4.4.1 Indexace dotazníku

Na základě konzultace s vedoucím provozní jednotky, na které byl mystery shopping prováděn, dostala každá kategorie v procesní části dotazníku určitý počet bodů dle její významnosti. Tyto body byly poté rozděleny k příslušným otázkám, a tím daly každé otázce různou váhu. V rámci procesní části bylo rozděleno celkem 100 bodů mezi

36 otázek a v subjektivní části dotazníku bylo 100 bodů rozděleno mezi 4 otázky. Zde bylo dle obdržené známky 1-5 rozděleno 25 bodů, které byly ke každé otázce přiřazeny.

Otázky, ke kterým nebyl přidělen index, nebyly hodnoceny jako významné pro určení celkového výsledku, avšak měly význam pro detailnější prozkoumání procesů na pobočce či názorů mystery shoppera.

4.5 Scénář pro mystery shoppera

Poslední část přípravy před začátkem samotného výzkumu bylo sestavení scénáře pro mystery shoppera. Scénář obsahoval jasné body, kterých se zákazník držel, a které umožňovaly ověření prodejních dovedností obsluhy. Pokyny zároveň jednotlivě odrážely zkoumané oblasti.

Hlavním cílem mystery shoppera bylo ověření úrovně obsluhy na vybrané provozovně a ohodnocení samotné návštěvy. Úkolem mystery shoppera bylo také dodržení samotného scénáře a věnování pozornosti jednotlivým zkoumaným oblastem. Po provedení návštěvy bylo dalším úkolem vyplnit do 24 hodin dotazník. Během návštěvy bylo také nutné chovat se jako reálný zákazník, vystupovat spíše pasivně, než aktivně a naslouchat všemu, co obsluha nabízí.

4.5.1 Pokyny k návštěvě

Ještě před samotnou návštěvou bylo požadováno, aby si mystery shopper důkladně prostudoval dotazník. Na základě toho se mohl soustředit přesně na zkoumané oblasti a věděl, čeho si na pobočce všimat a jaké časy má zaznamenat. Mystery shopper mohl samotnou návštěvu provádět sám anebo ve dvojici. Větší počet účastníků nebyl dovolen, jelikož by mohl mít zásadní vliv na čas vydání objednávky a na samotný průběh.

Scénář byl sestaven chronologicky dle dotazníku a v prvním bodě popisoval samotný příchod na pobočku, během kterého si měl mystery shopper prohlédnout okolí prodejny, její čistotu a uspořádanost, ale také zaznamenat kolik zákazníků a kolik členů obsluhy se v daný moment na prodejně nacházelo.

Po usazení ke stolu měl mystery shopper vyčkat do příchodu obsluhy, během čehož sledoval čas, za který obsluha přišla. Po jejím příchodu bylo nutné zaznamenat, jakým způsobem ho obsluha oslovila, a zda při tom měla na sobě firemní oblečení. Samotná objednávka byla spíše pasivní. Sledovalo se totiž, zda obsluha sama od sebe nabídne

zákazníkovi kávu a zákusek. Kávu bylo možné objednat dle svých preferencí, ale u zákusku měl mystery shopper být váhavější. Cílem bylo zjistit, zda obsluha převezme iniciativu a aktivně nějaký zákusek doporučí, popřípadě nabídne nahlédnout do vitríny u pultu, kde jsou všechny zákusky vystaveny. Nutné bylo objednat si jak kávu, tak zákusek. Pokud obsluha nabídla nealkoholický nápoj, mystery shopper si ho objednal také dle svých preferencí. Pokud obsluha další nápoj nenabídla, mystery shopper si ho objednávat nemusel. Senzorická kontrola se poté vztahovala pouze na kávu a zákusek.

Po samotné objednávce se dále sledovalo, za jak dlouho byla objednávka vydána a zda byla donesena najednou. Úkolem bylo nejen sledovat samotou prezentaci produktů, ale také jejich chuť, teplotu či vůni. Během konzumace měl mystery shopper zaznamenat, jak se obsluha chová, čemu se věnuje a zda i nadále bdí nad stolem, tzn. odnáší prázdné talíře, ptá se na další přání atd. Obsluha by se na konci konzumace měla pokusit o up-sell, to znamená nabídnout další nápoj, další produkt anebo zákusek s sebou. Mystery shopper měl za úkol si nabídku vyslechnout, zaznamenat, ale odmítnout.

Ukončení návštěvy bylo poté na samotném zákazníkovi, pokud obsluha sama od sebe nenabídla placení. Mystery shopper sledoval, jakým způsobem probíhalo placení, a zda při ukončení rozhovoru a loučení byla obsluha milá, vstřícná a vyzvala k další návštěvě. Po ukončení rozhovoru a zaplacení mystery shopper opustil prodejnu a do 24 hodin vyplnil dotazník z návštěvy. Nutnou součástí mystery shoppingu byla také návštěva toalet. Tu bylo možné provést kdykoliv během konzumace, ovšem ne ihned po příchodu před objednáním a mezi objednáním a výdejem objednávky. To by mohlo ovlivnit čas oslovení a čas vydání objednávky.

4.6 Výsledky 1.vlny návštěv

Po dokončení první vlny proběhla kontrola a analýza získaných dat. Veškerá data byla sjednocena do tabulek a pomocí grafů byly vykresleny výsledky. Průměrná délka návštěvy v rámci celé vlny byla 35 minut. Celkem 5 návštěv proběhlo odpoledne a 3 návštěvy dopoledne. Zároveň 5 návštěv proběhlo ve všední den a 3 návštěvy o víkendu.

Dle získaných dat se na pobočce nejčastěji pohybovaly 2 členové obsluhy a 4-6 zákazníků. Nejlepší výsledek z procesní části dotazníku získala návštěva s označením 1.4 s ohodnocením 74 %. Nejhůře byla vyhodnocena návštěva s označením 1.7, která získala 44 %. Průměrný výsledek procesní části za všechny návštěvy 1.vlny činil 59 %. Konečně

hodnocení návštěvy poté zahrnovalo průměr z výsledků z procesní části a z celkového hodnocení, tzn. ze subjektivní části dotazníku.

Tabulka 3: Celkové hodnocení návštěv (1. vlna)

	Σ	p. index	e. index
1.1	56%	46%	65%
1.2	67%	65%	70%
1.3	72%	64%	80%
1.4	84%	74%	95%
1.5	67%	55%	80%
1.6	59%	53%	65%
1.7	57%	44%	70%
1.8	69%	72%	65%

Zdroj: vlastní zpracování

Tato hodnota v podstatě kopíruje výsledky z procesní části. Celkem nejlépe hodnocená návštěva byla konkrétně s označením 1.4 s výsledkem 84 %. Při vyhodnocení nejhůře hodnocené návštěvy poté došlo ke změně o 1 % a změnilo se pořadí. Nejhůře hodnocená návštěva jako celek byla návštěva 1.1 se ziskem 56 %. Ta byla následovaná návštěvou 1.7 se ziskem 57 %. Průměrná celková procentuální hodnota na návštěvu v první vlně činila 67 %.

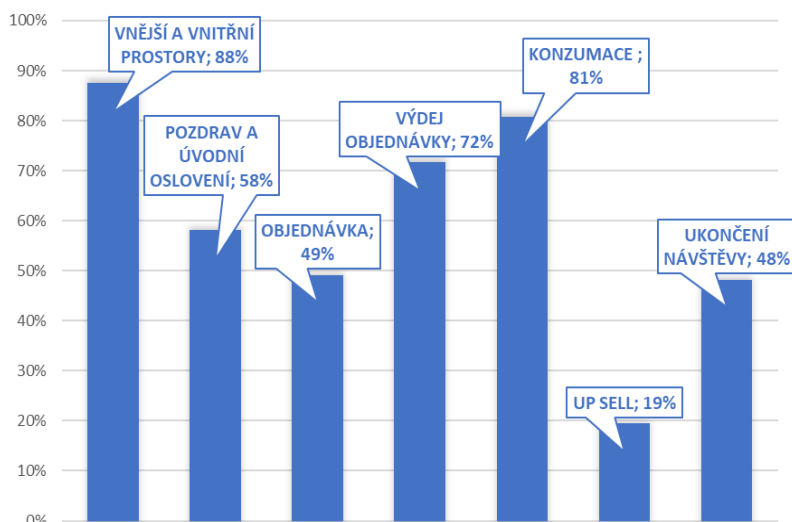
Tabulka 4: Jednotlivé výsledky (1. vlna)

	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8	Σ 1.vlna
VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTORY	100%	100%	58%	100%	100%	58%	83%	100%	88%
POZDRAV A ÚVODNÍ OSLOVENÍ	25%	25%	100%	100%	75%	15%	25%	100%	58%
OBJEDNÁVKA	60%	60%	60%	67%	60%	60%	0%	27%	49%
VÝDEJ OBJEDNÁVKY	27%	100%	67%	67%	53%	93%	73%	93%	72%
KONZUMACE	73%	73%	73%	73%	73%	93%	87%	100%	81%
UP SELL	11%	67%	0%	22%	0%	11%	0%	44%	19%
UKONČENÍ NÁVŠTĚVY	29%	29%	93%	86%	21%	43%	43%	43%	48%
CELKOVÉ HODNOCENÍ - SPOKOJENOST	65%	70%	80%	95%	80%	65%	70%	65%	74%
NPS	7	9	10	10	9	7	6	6	25%
NHS	6	9	8	9	7	4	5	7	-13%

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci jednotlivých kategorií dopadly nejlépe vnitřní a vnější prostory. Tato kategorie získala celkové hodnocení 88 %. Na druhém místě byla poté kategorie s označením „Konzumace“ se ziskem 81 % a na třetím místě kategorie „Výdej objednávky“ se ziskem 72 %. Celková úspěšnost jednotlivých kategorií je vykreslena na následujícím grafu.

Graf 1: Výsledky procesních kategorií (1.vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

Naopak nejhůře dopadla kategorie „Up sell“ která získala 19 %. Druhé nejhorší ohodnocení 48 % získala kategorie, která se zaměřovala na proces ukončení návštěvy, a třetí nejhorší ohodnocení získala kategorie, která kontrolovala postup objednávky. Konkrétně jí bylo uděleno 49 %. Na tyto tři kategorie byla poté zaměřena pozornost v rámci stanovení doporučujících opatření před druhou vlnou.

4.6.1 Celkové hodnocení (1. vlna)

V rámci této kategorie mystery shopper ohodnotil návštěvu dle svého vlastního subjektivního názoru. U tohoto hodnocení byly vzneseny 4 otázky, u kterých byla škála hodnocení 1-5. Byly zde kladeny také otázky pro získání hodnot NPS a NHS. Konkrétní výsledky jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 5: Výsledky celkového hodnocení (1.vlna)

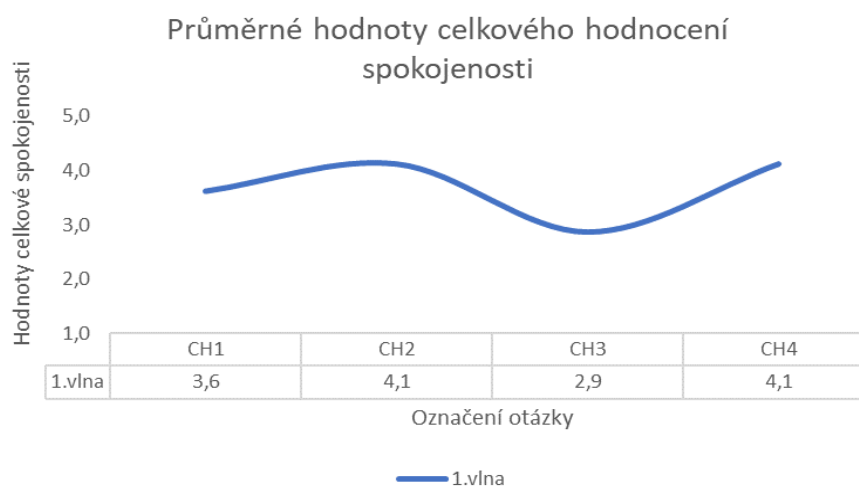
	CELKOVÉ HODNOCENÍ - SPOKOJENOST							74%
	25		25		25		25	
	NPS	NHS	CH1	CH2	CH3	CH4	CHO	
1.1	7	6	0,6	0,8	0,4	0,8	/	65
1.2	9	9	0,6	0,6	0,6	1	/	70
1.3	10	8	0,8	1	0,8	0,6	/	80
1.4	10	9	1	1	0,8	1	/	95
1.5	9	7	0,8	1	0,6	0,8	/	80
1.6	7	4	0,6	0,8	0,4	0,8	/	65
1.7	6	5	0,8	0,8	0,4	0,8	/	70
1.8	6	7	0,6	0,6	0,6	0,8	/	65

Zdroj: vlastní zpracování

V kategorii celkového hodnocení dosáhla nejlepšího výsledku návštěva s označením 1.4 s 95 body. Jednalo se o stejnou návštěvu, která dosáhla nejlepšího hodnocení také v procesní části hodnocení. Naopak nejhoršího hodnocení s celkovým počtem 65 bodů dosáhla shodně návštěva s označením 1.1 a 1.6. Návštěva označena 1.7 která dosáhla nejhoršího hodnocení v rámci procesní části získala v rámci celkového hodnocení 70 bodů.

Nejhůře hodnocenou otázkou byla v rámci subjektivního hodnocení označena otázka CH3, která se dotazovala na celkovou spokojenost s obsluhou. Její průměrná hodnota na škále 1-5 dosáhla hodnoty 2,9.

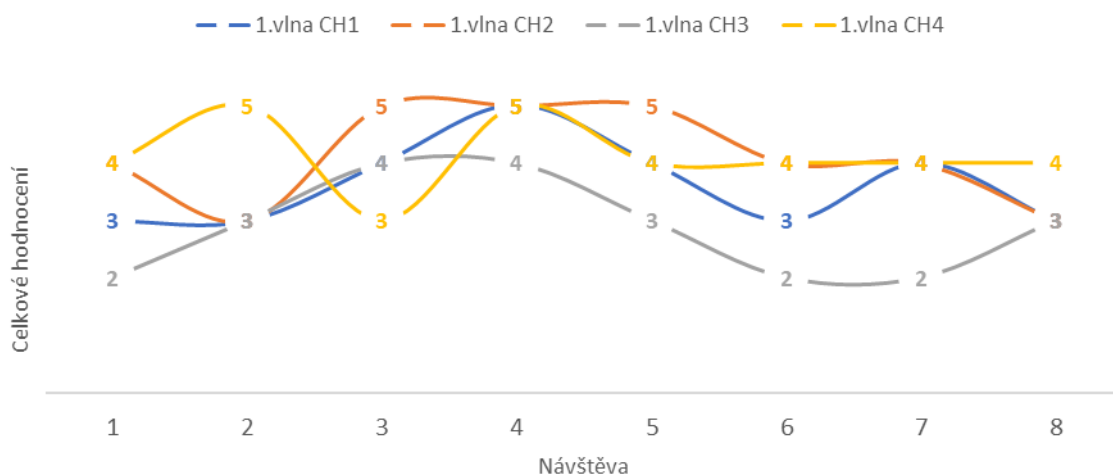
Graf 2: Průměrné hodnoty celkového hodnocení (1.vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

Za každou návštěvu byla získaná data ohledně subjektivního hodnocení převedena do grafu. Na něm je vidět, že v rámci jednotlivých návštěv nedocházelo k většímu rozptylu hodnocení mezi otázkami. Největší rozdíl na jednu návštěvu v hodnotě stanovené na škále 1-5 byly 2 body.

Graf 3: Rozdíly v celkovém hodnocení (1. vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

Nejlepšího výsledku NPS a NHS hodnot získala návštěva 1.4, které byla udělena hodnota NPS 10 a hodnota NHS 9. Naopak nejhorší hodnocení získala návštěva 1.7 s výsledky NPS 6 a NHS 5. Hodnoty NPS a NHS za celou vlnu jsou uvedeny v následujících tabulkách společně s počty ohodnocení v příslušných kategoriích. Výsledek NPS činil 25 % a výsledek NHS pak 13 %. To znamená, že v rámci všech návštěv v první vlně bylo větší procento zákazníků, kteří ohodnotili to, jak šťastně a spokojeně obsluha působila známkou 0-6. Zákazníků, kteří by spokojenost obsluhy ohodnotili známkou 9-10, bylo tím pádem méně.

Tabulka 6: NPS hodnocení (1. vlna)

NPS	1.vlna		
	0-6	7-8	9-10
	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7: NHS hodnocení (1. vlna)

NHS	1.vlna		
	0-6	7-8	9-10
	3	3	2

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8: NPS a NHS celkem (1. vlna)

	NPS	NHS
1. vlna	25%	-13%

Zdroj: vlastní zpracování

4.6.2 Doporučující opatření

Vzhledem k celkovým výsledkům, jak z procesní části, tak z celkového hodnocení, byly ke třem kategoriím s nejhorsím výsledkem sestaveny doporučující opatření, které byly předány vedoucímu provozovny.

4.6.2.1 První opatření

První opatření bylo sestaveno pro kategorii „Objednávka“, která v celkovém hodnocení dosáhla úspěšnosti 49 %. Tato kategorie byla dále podrobněji rozebrána.

Tabulka 9: Otázky v kategorii – Objednávka

D1	Nabídla Vám obsluha aktivně kávu nebo čaj?
D2	Nabídla Vám obsluha aktivně jakýkoliv zákusek?
D3	Nabídla Vám obsluha vodu, nebo jiný nealkoholický nápoj?
D4	Nabídla Vám obsluha pohled do vitríny a vybrat si tak zákusek?
D4a	Pokud ano, vypadaly všechny zákusky lákavě, nebo nebyla zde prázdná místa?
D5	Doporučila Vám obsluha přímo nějaký konkrétní produkt?
D6	Sdělila Vám obsluha sama od sebe složení zákusku?
D0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci objednávky jej prosím popište.

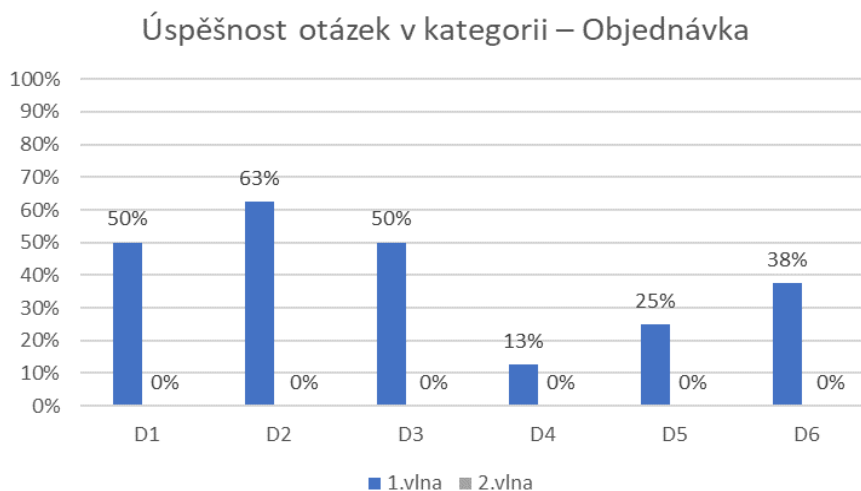
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 10: Výsledky v kategorii – Objednávka (1. vlna)

	OBJEDNÁVKA								49%
	5	4	3	1	1	1			
	D1	D2	D3	D4	D4a	D5	D6	D0	
1.1	1	0	1	0	c	1	0	1	9
1.2	1	1	0	0	c	0	0	1	9
1.3	1	1	0	0	c	0	0	1	9
1.4	0	1	1	1	a	1	1	/	10
1.5	0	1	1	0	c	1	1	/	9
1.6	1	1	0	0	c	0	0	1	9
1.7	0	0	0	0	c	0	0	0	0
1.8	0	0	1	0	c	0	1	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Celková úspěšnost v kategorii – Objednávka (1. vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

Na základě těchto dat je zřejmé, že nejhůře dopadla otázka D4, která zjišťovala, zda při nerozhodnosti zákazníka nabídne obsluha nahlédnutí do vitríny, kde jsou vystaveny jednotlivé zákusky. V rámci první vlny došlo k této nabídce pouze jednou. Otázka s největší vahou byla v této kategorii otázka s označením D1, která zjišťovala, zda obsluha proaktivně nabídne zákazníkovi konkrétně kávu nebo čaj. Úspěšnost této otázky byla pouze 50 %, což významně ovlivnilo hodnocení celé kategorie. Nejlépe dopadla otázka D2, která se zaměřovala na aktivní nabídku zákusku ze strany obsluhy. Celkově byla obsluha v nabídce zákusku aktivní při 63 % návštěv. Pouze 50 % úspěšnosti dosáhla třetí, tedy nejvíce ohodnocená otázka, která zjišťovala, zda obsluha aktivně nabídne jakýkoliv nealkoholický nápoj.

Závěrem bylo vedoucímu provozovny doporučeno, aby se obsluha zaměřila více na aktivní nabízení produktů kavárny. Pokud by došlo ze strany zákazníka k váhání, tak by měla obsluha nabídnout zákazníkovi možnost nahlédnout do vitríny. Tím se zvyšuje také celková spokojenost zákazníka, který zaznamená, že se mu obsluha více věnuje. Obsluha by měla zároveň využít možnost navýšení prodeje. Také by obsluha měla ke kávě vždy nabídnout alespoň vodu. Zaprvé je to doporučený proces, a za druhé se jedná o další zboží, které může obsluha prodat.

4.6.2.2 Druhé opatření

Další opatření bylo vztahováno na kategorii „Ukončení návštěvy“ která v celkovém hodnocení dosáhla úspěšnosti 48 %. Tato kategorie byla dále podrobněji rozebrána.

Tabulka 11: Otázky v kategorii – Ukončení návštěvy

H1	Zeptala se Vás obsluha při odnášení nádobí, zda Vám chutnalo?
H2	Zeptala se Vás obsluha sama od sebe zda budete platit?
H3	Bylo čekání na zaplacení kratší než 5 minut?
H4	Zeptala se Vás obsluha zda budete platit kartou nebo hotově?
H5	Poděkovala Vám obsluha za návštěvu?
H6	Vyzvala Vás obsluha k další návštěvě?
H7	Rozloučila se s Vámi obsluha?
H8	Bylo rozloučení milé a přátelské?
H0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci ukončení návštěvy jej prosím popište.

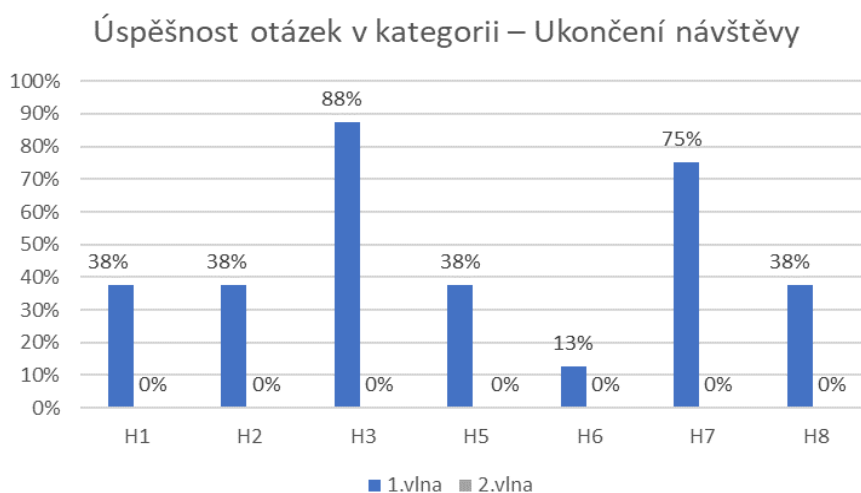
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 12: Výsledky v kategorii – Ukončení návštěvy (1. vlna)

	UKONČENÍ NÁVŠTĚVY									48%
	3	2	2	2	1	2	2			
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H0	
1.1	0	0	1	/	0	0	1	0	1	4
1.2	0	0	1	1	1	0	0	0	1	4
1.3	1	1	1	1	1	0	1	1	/	13
1.4	1	1	1	1	0	1	1	1	/	12
1.5	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3
1.6	0	1	1	/	0	0	1	0	/	6
1.7	0	0	1	0	1	0	1	0	/	6
1.8	0	0	1	/	0	0	1	1	/	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Celková úspěšnost v kategorii – Ukončení návštěvy (1. vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie zaměřující se na ukončení návštěvy zkoumala především to, jak se obsluha chová k zákazníkovi během placení, a jakým způsobem dochází k rozloučení. Zjišťovala také, zda dojde k výzvě k další návštěvě či to, zda zákazníkovi obsluha poděkuje za návštěvu. Poměrně kladnou zprávou bylo, že obsluha byla téměř ve všech případech pohotová a nenechala zákazníka na zaplacení čekat déle než 5 minut. Ve 38 % se ho na placení pak sama dotázala. Díky získaným informacím bylo v rámci této kategorie nutné zaměřit se především na zdvořilostní fráze na konci návštěvy. Například obsluha se pouze ve 38 % případů během odnášení nádobí zákazníka zeptala, zda mu chutnalo. Pouze ve 13 % případů pak obsluha vyzvala zákazníka k další návštěvě a pouze ve 38 % případů zákazníkovi za návštěvu poděkovala. Dle hodnocení ze strany mystery shopperů pak pouze ve 38 % případů bylo rozloučení milé a přátelské.

Na základě těchto zjištění bylo vedoucímu provozovny předáno doporučení na zvýšení počtu zdvořilostních frází především na konci návštěvy. Tím se dá jednak vylepšit dojem z celé návštěvy, a zároveň se tím buduje loajalita.

4.6.2.3 Třetí opatření

Poslední doporučení se vztahovalo na kategorii „Up sell“, která v celkovém hodnocení dosáhla úspěšnosti pouhých 19 %. Tato kategorie byla dále podrobněji rozebrána.

Tabulka 13: Otázky v kategorii – Up sell

G1	Nabídla Vám obsluha při odnášení nápoje jakýkoliv další ? (další vodu, jiný nealkoholický nápoj, další kávu)
G2	Zeptala se Vás obsluha obecně zda si dáte ještě něco dalšího?
G3	Nabídla Vám obsluha konkrétně něco dalšího?
G4	Zmínila se obsluha o věrnostní kartičce na konzumaci kávy 10+1?
G5	Nabídla Vám obsluha něco na odnesení s sebou domů?
G0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci up sell jej prosím popište.

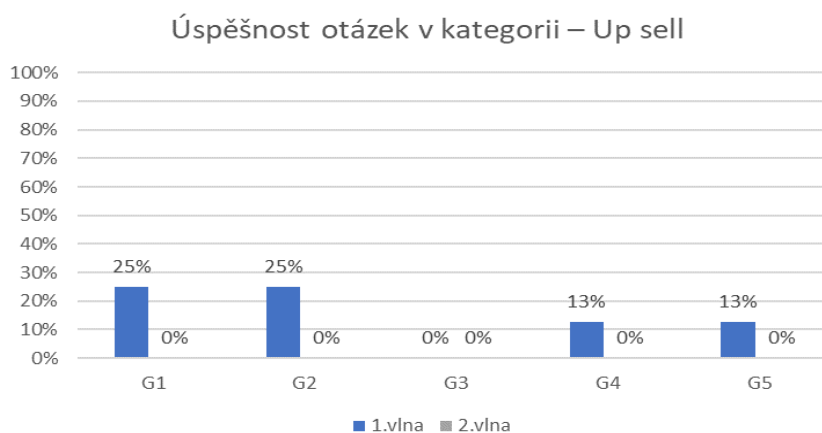
Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 14: Výsledky v kategorii – Up sell (1. vlna)

	UP SELL						19%
	4	2	1	1	1		
	G1	G2	G3	G4	G5	G0	
1.1	0	0	0	1	0	1	1
1.2	1	1	0	0	0	1	6
1.3	0	0	0	0	0	1	0
1.4	0	1	0	0	0	1	2
1.5	0	0	0	0	0	1	0
1.6	0	0	0	0	1	1	1
1.7	0	0	0	0	0	1	0
1.8	1	0	0	0	0	1	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Celková úspěšnost v kategorii – Up sell (1. vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

Tato kategorie dopadla v rámci hodnocení procesních postupů na provozovně nejhůře, se ziskem 19 %. Na základě zjištěných dat se pak dá říct, že ze strany obsluhy nebyla téměř žádná snaha o jakékoliv navýšení prodeje. Doporučení před druhou vlnou tedy byla taková, aby se obsluha snažila alespoň nabízet další produkty aktivně i po ukončení konzumace zákazníka. Minimálně by měl zaznít dotaz na to, zda si zákazník nedá obecně cokoliv dalšího. Dále by měli zaměstnanci více komunikovat věrnostní program, ten byl v první vlně návštěv zmíněn pouze jednou.

4.7 Porovnání 1. a 2. vlny

Po implementaci opatření sestavených na základě výsledků z 1. vlny návštěv proběhla druhá kontrolní vlna. V následujících kapitolách jsou vyobrazeny výsledky z jednotlivých návštěv. Ke každé popisované kategorii je přiložena tabulka s daty, které byly získány. Otevřené otázky, které obsahovaly slovní komentáře, sloužily pro detailnější pochopení návštěvy a pro přesnější interpretaci výsledků. Přesné znění slovních komentářů není v této práci uvedeno.

4.7.1 Technické parametry

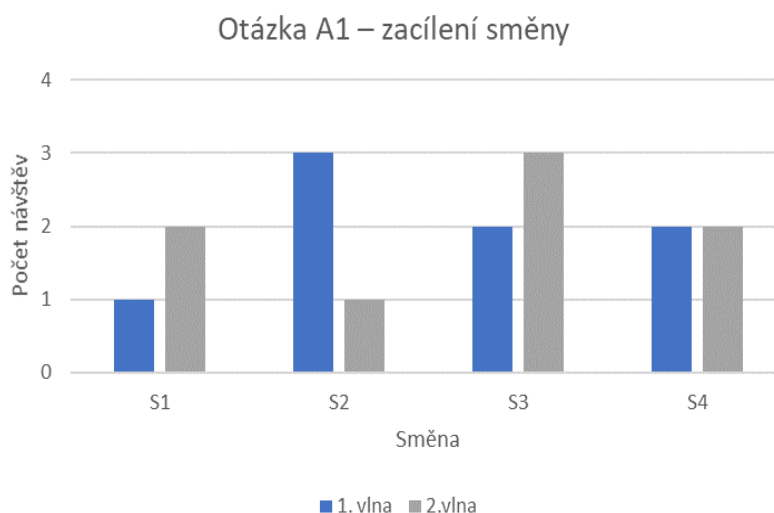
Tabulka 15: Porovnání technických parametrů návštěv

	TECHNICKÉ PARAMETRY NÁVŠTĚVY					
	A1	A2	A3	A4	A5	A6
1.1	s2	b	a	37	c	c
1.2	s1	a	b	39	d	d
1.3	s2	b	a	30	d	c
1.4	s3	b	b	40	b	c
1.5	s4	a	a	25	d	b
1.6	s3	b	b	45	c	c
1.7	s2	a	a	35	c	d
1.8	s4	b	a	30	a	a
2. vlna						
2.1	s3	b	a	39	d	d
2.2	s1	a	a	28	b	b
2.3	s4	b	b	35	c	a
2.4	s3	b	a	28	b	b
2.5	s2	a	a	37	c	c
2.6	s4	b	a	38	c	c
2.7	s1	b	b	40	b	c
2.8	s3	a	a	40	c	c

Zdroj: vlastní zpracování

Ve zdrojové tabulce jsou uvedeny jednotlivé odpovědi na dotazníkové otázky. První sloupec A1 označuje směnu, na kterou byl mystery shopping proveden, druhý sloupec A2 označuje to, zda byla návštěva provedena dopoledne či dopoledne a třetí sloupec A3 zaznamenává, zda byla návštěva ve všední den nebo o víkendu. Následující otázky A4, A5 a A6 pak určují odpovědi na otázky, jak dlouho trvala samotná návštěva, kolik zákazníků bylo na pobočce a kolik zaměstnanců bylo během návštěvy přítomno.

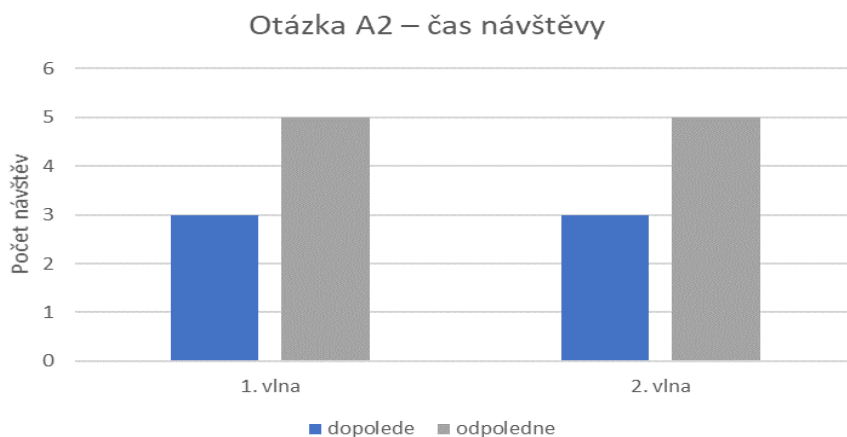
Graf 7: Porovnání otázky A1



Zdroj: vlastní zpracování

Během první vlny návštěv se podařilo shodně dvakrát provést návštěvu na třetí a čtvrtou směnu. Druhá směna byla otestovaná třikrát a první směna pouze jednou. Ve druhé vlně byla dvakrát otestovaná první a čtvrtá směna, třikrát se podařilo zacílit třetí směnu a jednou druhou směnu. Nejvíce návštěv bylo tedy provedeno na třetí směnu, a to celkem pět. Nejméně otestovanou směnou byla směna první, na kterou byly provedeny tři návštěvy.

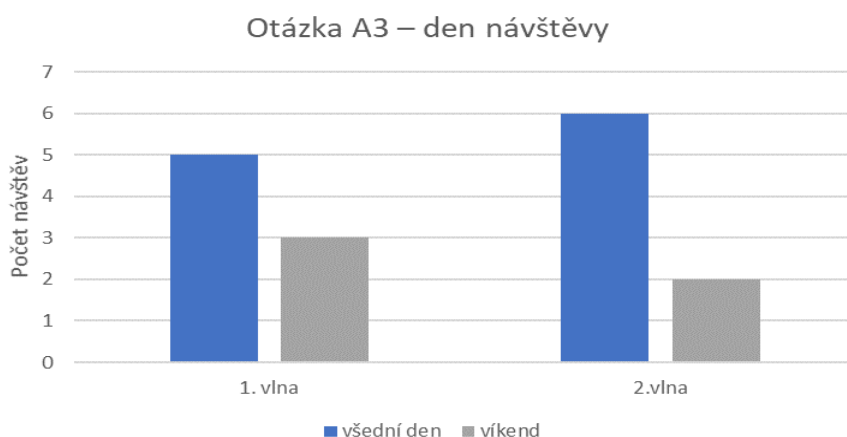
Graf 8: Porovnání otázky A2



Zdroj: vlastní zpracování

Jak v první, tak ve druhé vlně byl shodný čas návštěv. To znamená, že během obou vln byly provedeny 3 návštěvy dopoledne a 5 návštěv odpoledne.

Graf 9: Porovnání otázky A3



Zdroj: vlastní zpracování

Zatímco v první vlně návštěv proběhly tři návštěvy o víkendu a pět návštěv ve všední den, ve druhé vlně proběhly o víkendu pouze dvě návštěvy a šest návštěv bylo provedeno ve všední den.

Graf 10: Porovnání otázky A4

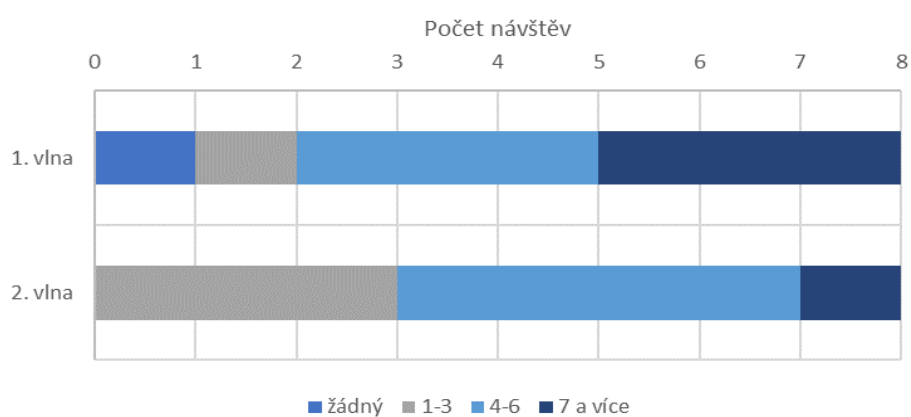
A4	1. vlna	2. vlna
Délka návštěvy	35	36

Zdroj: vlastní zpracování

Průměrná délka návštěv pak byla téměř shodná jak u první, tak u druhé vlny návštěv. Konkrétně tedy 35 minut během první vlny a 36 minut během druhé vlny. Počet přítomných zákazníků na pobočce během návštěvy byl v první vlně shodně ve třech případech 4-6 zákazníků, a 7 a více zákazníků. Ve druhé vlně bylo na pobočce během návštěv v největším počtu 4-6 zákazníků. Nejčastější počet členů obsluhy během obou vln návštěv byl 2, což je i dle standardů počet zaměstnanců, kteří by se po prodejně měli ideálně pohybovat. Přesné výsledky jsou uvedeny v následujících grafech.

Graf 11: Porovnání otázky A5

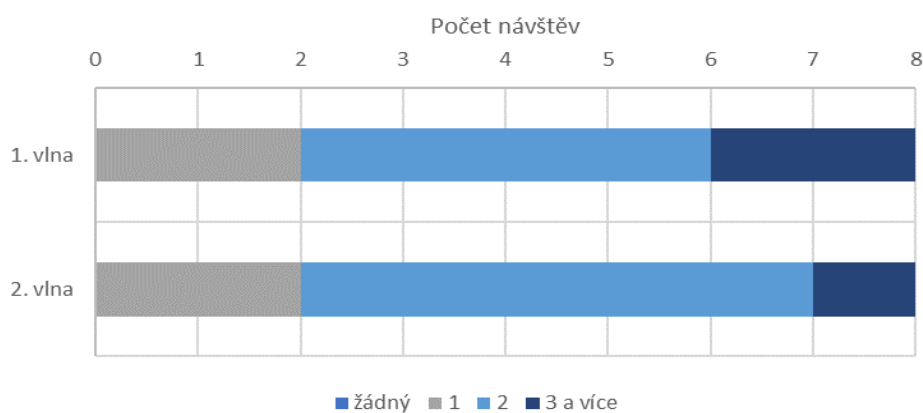
Počet přítomných zákazníků



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Porovnání otázky A6

Počet přítomných členů obsluhy



Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2 Procesní část

4.7.2.1 Vnitřní a vnější prostory

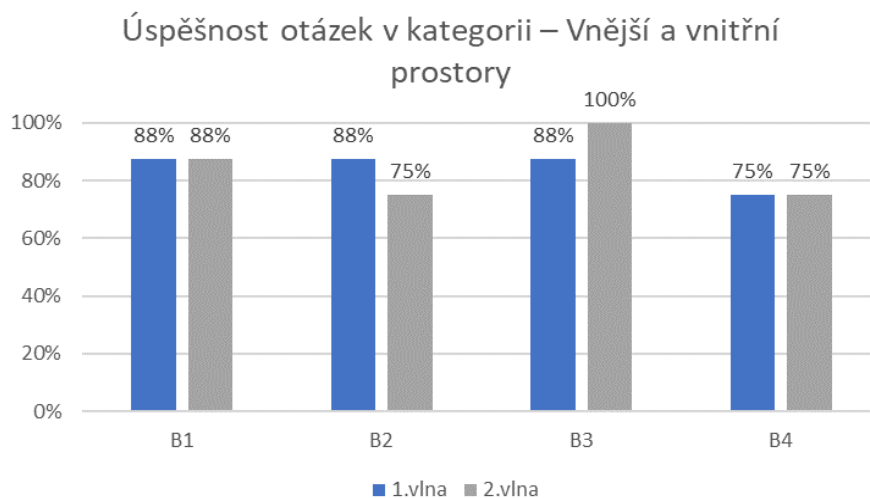
Tabulka 16: Porovnání v kategorii – Vnitřní a vnější prostory

	VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTORY						86%
	5	5	2				
	B1	B2	B3	B4	B5	B0	88%
1.1	1	1	1	1	a	/	12
1.2	1	1	1	0	c	/	12
1.3	1	0	1	0	c	1	7
1.4	1	1	1	1	a	/	12
1.5	1	1	1	1	a	/	12
1.6	0	1	1	1	a	1	7
1.7	1	1	0	1	b	1	10
1.8	1	1	1	1	a	/	12
							84%
2.1	1	1	1	1	a	/	12
2.2	0	1	1	0	c	1	7
2.3	1	1	1	1	a	/	12
2.4	1	1	1	1	a	/	12
2.5	1	0	1	1	a	1	7
2.6	1	1	1	1	a	/	12
2.7	1	0	1	0	b	1	7
2.8	1	1	1	1	a	/	12

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce označující výsledky pro tuto kategorii jsou indexem označujícím váhu otázky označeny celkem tři sloupce. Největší index měla otázka B1 zjišťující čistotu okolních prostor provozovny a otázka B2 zjišťující čistotu vnitřních prostor kavárny. Otázka B3 zaznamenávala čistotu přineseného nádobí. Otázky B4 a B5 se věnovaly hudbě, která na prodejně mohla či nemusela hrát.

Graf 13: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Vnější a vnitřní prostory



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že rozdíly mezi jednotlivými kategoriemi nebyly příliš markantní. V celkovém počtu dopadla druhá vlna návštěv nepatrně hůře, konkrétně po zaokrouhlení výsledků obou vln o 3 %. Celkově však tato kategorie dopadla nejlépe a průměrné hodnocení za obě vlny bylo 86 %.

Ve druhé vlně dopadla nejhůře otázka B2, která se zaměřovala na vnitřní čistotu. Ta byla v pořádku z 75 % případů, což čítá 6 návštěv. Ve dvou návštěvách, kdy nebyla vyhodnocena tato otázka kladně, byly nedostatky spojeny s chybějícími hygienickými prostředky na toaletách.

4.7.2.2 Pozdrav a úvodní oslovení

Tabulka 17: Porovnání v kategorii – Pozdrav a úvodní oslovení

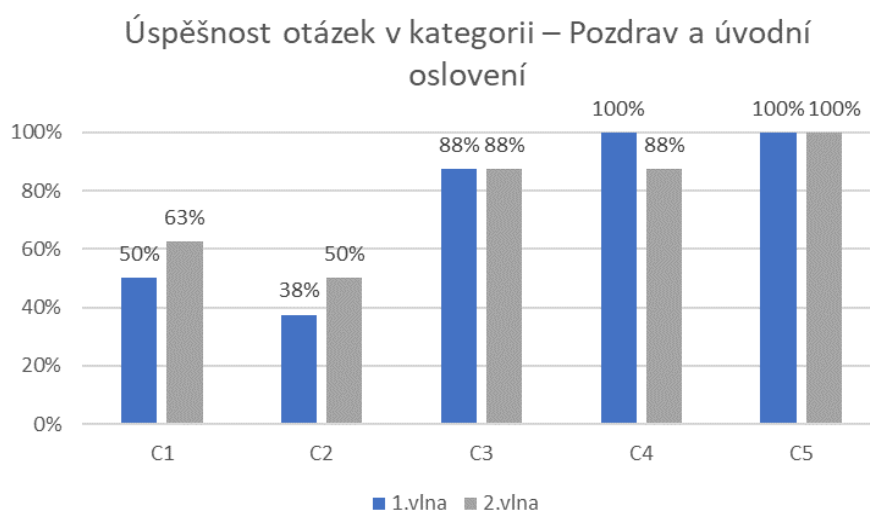
	POZDRAV A ÚVODNÍ OSLOVENÍ							62%
	10	5	2	2	1			
	C1	C2	C2a	C3	C4	C5	C0	58%
1.1	0	0	c	1	1	1	1	5
1.2	0	0	b	1	1	1	1	5
1.3	1	1	a	1	1	1	/	20
1.4	1	1	a	1	1	1	/	20
1.5	1	0	d	1	1	1	1	15
1.6	0	0	c	0	1	1	1	3
1.7	0	0	b	1	1	1	1	5
1.8	1	1	a	1	1	1	/	20
								66%
2.1	1	0	c	1	1	1	/	15
2.2	1	1	a	0	0	1	1	16
2.3	1	1	a	1	1	1	/	20
2.4	1	0	b	1	1	1	/	15
2.5	1	0	d	1	1	1	/	15
2.6	0	1	a	1	1	1	/	10
2.7	0	0	c	1	1	1	/	5
2.8	0	1	a	1	1	1	1	10

Zdroj: vlastní zpracování

V této kategorii byla největší vahou ohodnocena otázka C1, která zjišťovala, zda obsluha pohledem zaznamená zákazníka a pozdraví ho po příchodu do provozovny. Druhou nejvýše hodnocenou otázkou byla otázka C2, zjišťující, zda přijde obsluha oslovit zákazníka do 1 minuty od usednutí ke stolu. Konkrétní čas, za který obsluha přišla oslovit zákazníka, pak byl zaznamenán v podotázce C2a. Otázka C3 se věnovala formálnímu chování při oslovení a otázky C4 a C5 byly zaměřeny na firemní oblečení obsluhy.

Tato kategorie byla ve druhé vlně úspěšnější, a to konkrétně o 8 %. Celkové průměrné hodnocení za obě vlny pak dosáhlo 62 %.

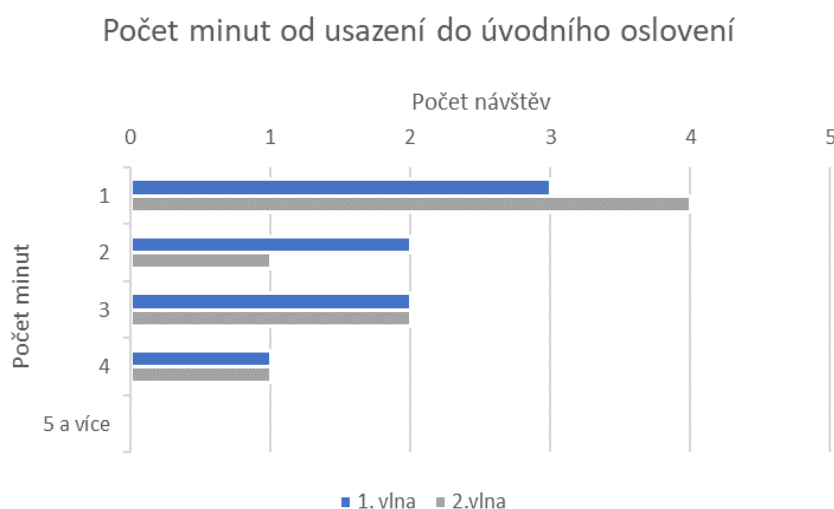
Graf 14: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Pozdrav a úvodní oslovení



Zdroj: vlastní zpracování

Z výsledků je patrné, že nejlépe byly hodnoceny otázky C5 a C4. U otázky C4 došlo pouze v jednom případě během druhé vlny k nedostatku. Konkrétně na sobě obsluha neměla firemní oblečení ani jakékoliv oblečení s logem. Otázky C1 a C2 hodnotící pozdrav a čas do úvodního oslovení obsluhy dopadly o poznání hůře. U obou těchto otázek ale došlo ke zlepšení. U první o 13 %, u druhé pak o 12 %. Ve druhé vlně tak v polovině návštěv došlo k tomu, že obsluha skutečně oslovila zákazníka do 1 minuty od usednutí ke stolu. Konkrétní časy, za které obsluha oslovila zákazníka u stolu, jsou uvedeny v následujícím grafu.

Graf 15: Porovnání otázky C2a



Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2.3 Objednávka

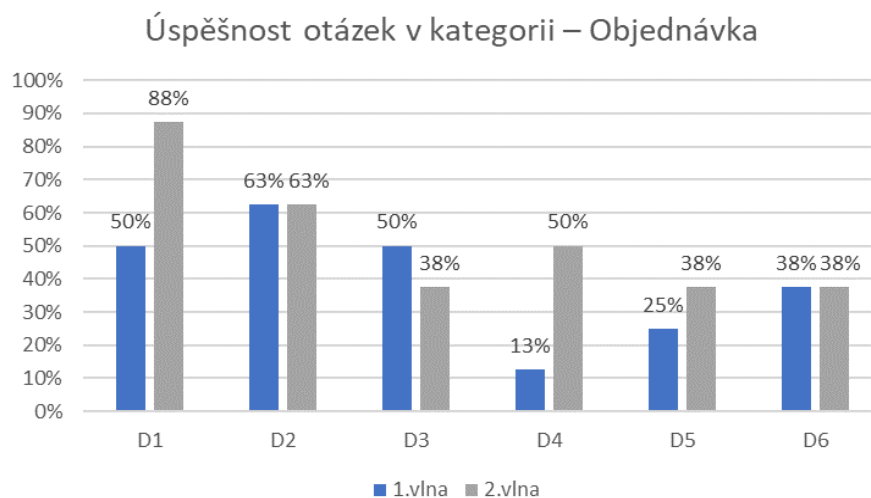
Tabulka 18: Porovnání v kategorii – Objednávka

	OBJEDNÁVKA								55%
	5	4	3	1		1	1		
	D1	D2	D3	D4	D4a	D5	D6	D0	49%
1.1	1	0	1	0	c	1	0	1	9
1.2	1	1	0	0	c	0	0	1	9
1.3	1	1	0	0	c	0	0	1	9
1.4	0	1	1	1	a	1	1	/	10
1.5	0	1	1	0	c	1	1	/	9
1.6	1	1	0	0	c	0	0	1	9
1.7	0	0	0	0	c	0	0	0	0
1.8	0	0	1	0	c	0	1	1	4
									62%
2.1	1	1	1	1	a	1	1	1	15
2.2	1	0	0	0	c	0	0	1	5
2.3	1	0	1	0	c	0	0	1	8
2.4	1	1	0	1	a	1	1	/	12
2.5	1	1	0	1	a	0	0	/	10
2.6	1	1	1	0	c	0	0	/	12
2.7	0	0	0	0	c	0	0	1	0
2.8	1	1	0	1	a	1	1	/	12

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie „Objednávka“ hodnotila celkový proces obsluhy během objednávání. Otázky D1, D2 a D3 hodnotily aktivní nabízení kávy, zákusků a jakéhokoliv dalšího nealkoholického nápoje. Otázky D4, D5 a D6 hodnotily další aktivitu obsluhy, pokud tedy viděla, že je zákazník spíše pasivní. To znamená, že mu nabídla nahlédnout na vystavené zákusky do vitríny či konkrétně nějaký zákusek doporučila a také, zda sama od sebe obsluha sdělila složení některého ze zákusků.

Graf 16: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Objednávka



Zdroj: vlastní zpracování

V této kategorii již byly zaznamenány větší rozdíly mezi první a druhou vlnou. Nejmarkantnější rozdíl byl u otázky D1, kde došlo ke zlepšení o 38 % v aktivním nabízení kávy nebo čaje. U nabídky zákusků byly hodnoty za obě vlny stejné a v nabídce nealkoholických nápojů došlo ve druhé vlně k poklesu o 12 %. Celkem v 50 % případů obsluha nabídla zákazníkovi nahlédnout na vystavené zákusky a ve 38 % návštěv pak některý konkrétní i sama doporučila.

Celkově tedy v této kategorii došlo ke zlepšení, a to konkrétně o 13 % oproti první vlně. Průměrná hodnota úspěšnosti této kategorie za obě vlny pak činila 55 %.

4.7.2.4 Výdej objednávky

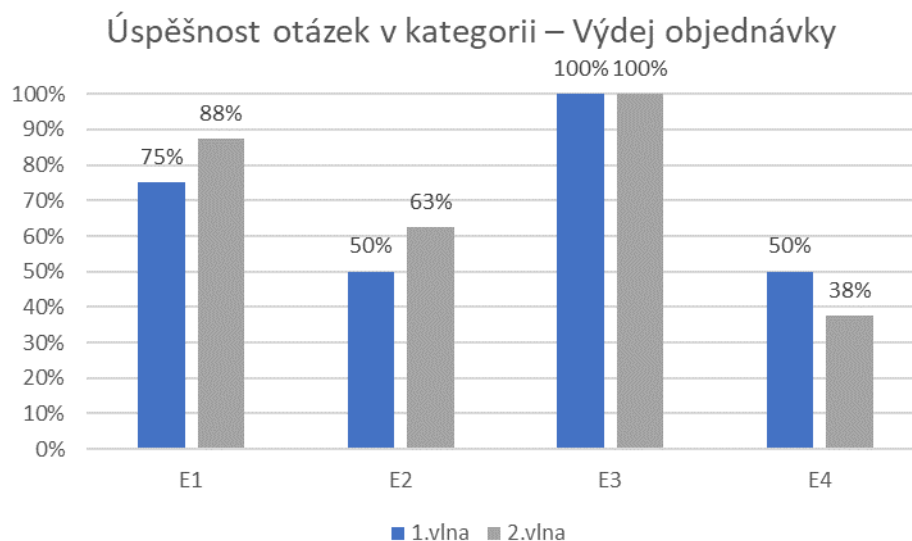
Tabulka 19: Porovnání v kategorii – Výdej objednávky

	VÝDEJ OBJEDNÁVKY						76%
	7	4	3	1			
	E1	E1a	E2	E3	E4	E0	72%
1.1	0	e	0	1	1	1	4
1.2	1	c	1	1	1	/	15
1.3	1	b	0	1	0	1	10
1.4	1	c	0	1	0	1	10
1.5	0	e	1	1	1	1	8
1.6	1	c	1	1	0	/	14
1.7	1	b	0	1	1	1	11
1.8	1	c	1	1	0	/	14
							80%
2.1	1	d	1	1	0	/	14
2.2	1	c	0	1	0	1	10
2.3	0	e	1	1	1	/	8
2.4	1	c	0	1	1	/	11
2.5	1	c	1	1	0	/	14
2.6	1	c	1	1	0	/	14
2.7	1	d	1	1	1	/	15
2.8	1	d	0	1	0	/	10

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie „Výdej objednávky“ hodnotila především čas vydání objednávky. Tyto data jsou obsaženy v otázkách E1 a E1a. Otázka E2 hodnotila to, zda obsluha přinesla objednávku ke stolu najednou a otázka E3 to, zda zákazník dostal přesně to, co si objednal. V poslední indexované otázce E4 bylo zkoumáno, zda zákazníkovi obsluha popsala každý produkt, který na stůl servírovala.

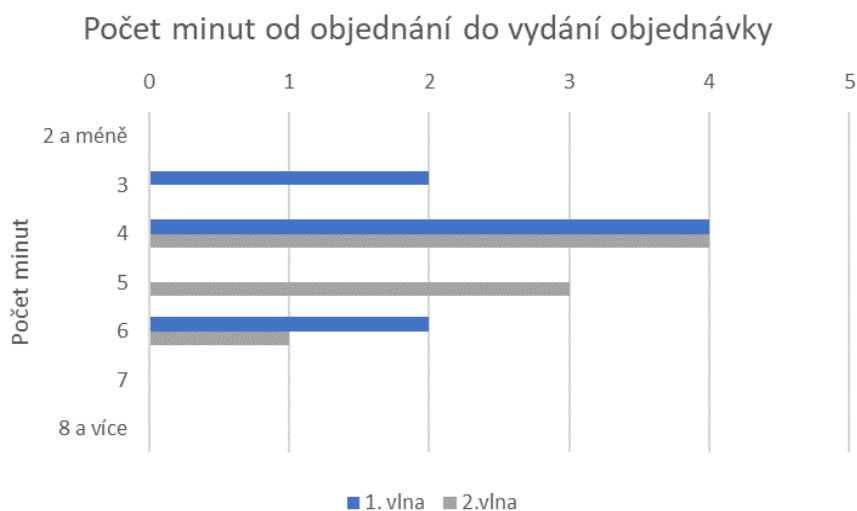
Graf 17: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Výdej objednávky



Zdroj: vlastní zpracování

V této kategorii došlo oproti předchozí vlně opět k mírnému zlepšení, a to především u otázek, které měly nejvyšší váhy. Konkrétně u otázky E1, která hodnotila to, zda byla objednávka donesena do 5 minut od objednání a u otázky E3, která hodnotila to, zda byla objednávka donesena najednou, tak jak je dáno ve firemním postupu. Zákazník pak ve všech provedených návštěvách dostal přesně to, co si objednal. V následujícím grafu je konkrétně popsáno rozložení jednotlivých časů od objednání do vydání objednávky.

Graf 18: Porovnání otázky E1a



Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2.5 Konzumace

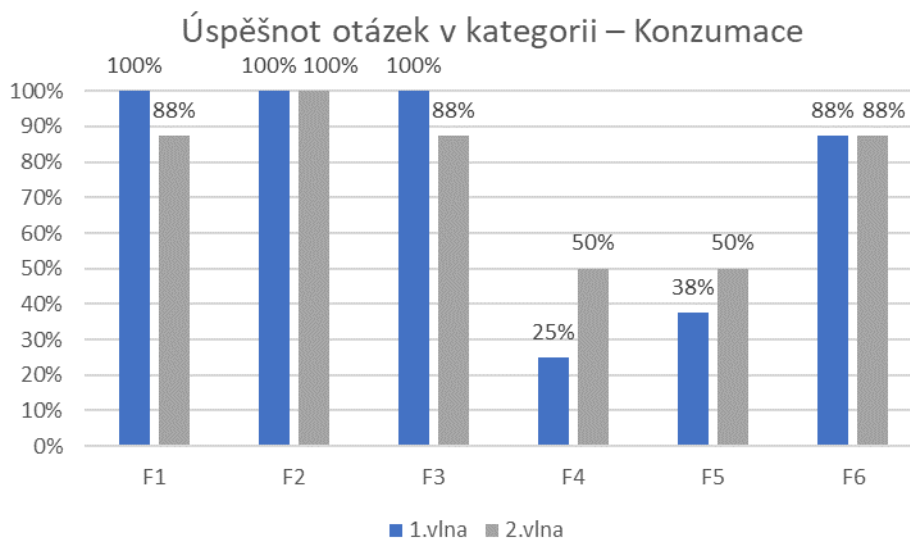
Tabulka 20: Porovnání v kategorii – Konzumace

	KONZUMACE								80%
	5	3	2	2	2	1			
	F1	F2	F3	F3a	F4	F5	F6	F0	
1.1	1	1	1	d	0	0	1	1	11
1.2	1	1	1	e	0	0	1	1	11
1.3	1	1	1	d	0	0	1	1	11
1.4	1	1	1	d	0	0	1	/	11
1.5	1	1	1	e	0	0	1	/	11
1.6	1	1	1	e	1	1	0	1	14
1.7	1	1	1	d	0	1	1	/	13
1.8	1	1	1	c	1	1	1	/	15
									80%
2.1	1	1	1	e	0	0	1	1	11
2.2	1	1	1	d	1	1	1	/	15
2.3	1	1	1	e	0	0	1	/	11
2.4	0	1	1	d	1	1	0	1	9
2.5	1	1	0	c	1	1	1	1	13
2.6	1	1	1	e	1	1	1	/	15
2.7	1	1	1	d	0	0	1	1	11
2.8	1	1	1	e	0	0	1	/	11

Zdroj: vlastní zpracování

U této kategorie byly hodnoceny jednak senzorní vlastnosti konzumovaných produktů, konkrétně teplota kávy v otázce F1, čistota servírování v otázce F2 a chuť dezertu v otázce F3, tak chování obsluhy během konzumace zákazníka. Otázka F4 vyhodnocovala, zda se obsluha dotázala zákazníka během konzumace, jestli je vše v pořádku. Zda se obsluha o zákazníka starala či odnášela prázdné nádoby apod., zjišťovala otázka F5. Otázka F6 se zaměřovala na to, zda se obsluha věnovala během zákaznickovy konzumace činnostem souvisejících s provozem kavárny.

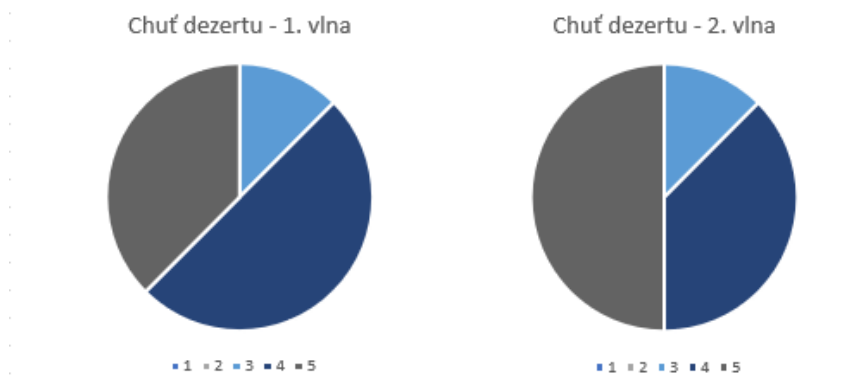
Graf 19: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Konzumace



Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie „Konzumace“ byla, co se týká celkového hodnocení, v podstatě stejná obou vlnách (81 % a 80 %). Rozdíly byly jen u hodnocení jednotlivých otázek. Ve druhé vlně došlo k jednomu případu, kdy nebyla v pořádku teplota kávy a kdy nebyl zákusek chutný. O 25 % vzrostla četnost případů, kdy obsluha prováděla další interakci se zákazníkem i během konzumace a v 50 % případů pak měl zákazník pocit, že jeho stůl obsluha sleduje a odnáší například průběžně prázdné nádoby. Chuť dezertu byla hodnocena v obou vlnách nejhůře známkou 3 z 5 možných. Kompletní ohodnocení chutnosti zákusků je uvedeno v následujících grafech.

Graf 20: Porovnání otázky F3a



Zdroj: vlastní zpracování

4.7.2.6 Up sell

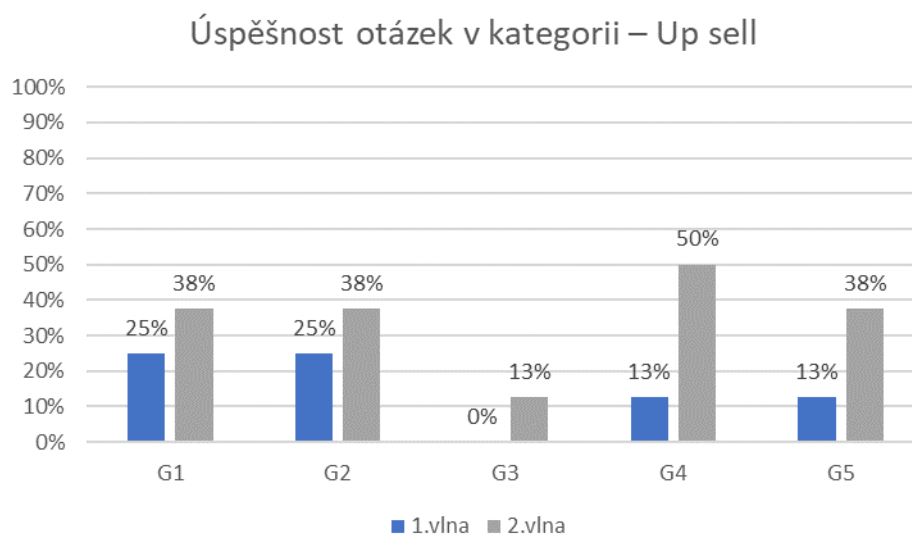
Tabulka 21: Porovnání v kategorii – Up sell

	UP SELL						28%
	4	2	1	1	1		
	G1	G2	G3	G4	G5	G0	
							19%
1.1	0	0	0	1	0	1	1
1.2	1	1	0	0	0	1	6
1.3	0	0	0	0	0	1	0
1.4	0	1	0	0	0	1	2
1.5	0	0	0	0	0	1	0
1.6	0	0	0	0	1	1	1
1.7	0	0	0	0	0	1	0
1.8	1	0	0	0	0	1	4
							36%
2.1	0	1	0	0	1	1	3
2.2	1	1	0	1	0	1	7
2.3	0	0	0	1	1	1	2
2.4	1	1	0	1	0	1	7
2.5	1	0	0	0	0	1	4
2.6	0	0	1	0	1	1	2
2.7	0	0	0	0	0	1	0
2.8	0	0	0	1	0	1	1

Zdroj: vlastní zpracování

Tato kategorie celkově hodnotila snahu o jakékoliv navýšení prodeje ze strany obsluhy. Otázka G1 se dotazovala na to, zda obsluha nabídla další nápoj, G2 pak na obecný dotaz na další přání a G3 zaznamenávala, zdali přišla ze strany obsluhy konkrétní nabídka dalšího produktu. V otázce G4 mystery shopper sledoval nabídku věrnostního programu 10+1 káva zdarma, otázka G5 zjišťovala, zda nabídla obsluha jakýkoliv zákusek na zabalení s sebou.

Graf 21: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Up sell



Zdroj: vlastní zpracování

Tato kategorie byla se ziskem 19 % vyhodnocena v první vlně jako nejslabší. Ve druhé vlně byla vyhodnocena opět na posledním místě se ziskem 36 %. Průměrné hodnocení za obě vlny činilo 28 %. U všech otázek bylo zaznamenáno zlepšení hodnocení. Největší rozdíl byl u otázky G4. Ve druhé vlně návštěv komunikovala obsluha věrnostní kartičku v 50 % případů, na rozdíl od první vlny, kdy to bylo pouze ve 13 % případů.

4.7.2.7 Ukončení návštěvy

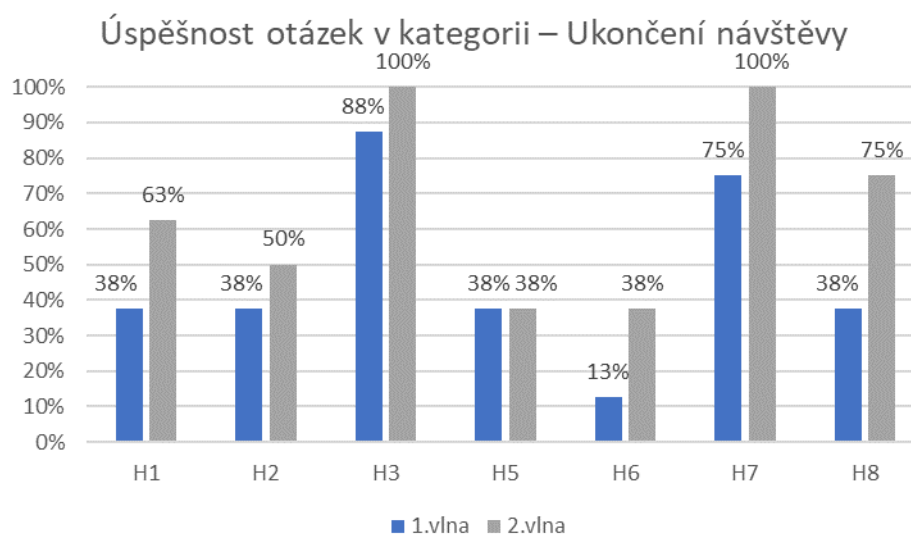
Tabulka 22: Porovnání v kategorii – Ukončení návštěvy

	UKONČENÍ NÁVŠTĚVY									58%
	3	2	2	2	1	2	2			
	H1	H2	H3	H4	H5	H6	H7	H8	H0	48%
1.1	0	0	1	/	0	0	1	0	1	4
1.2	0	0	1	1	1	0	0	0	1	4
1.3	1	1	1	1	1	0	1	1	/	13
1.4	1	1	1	1	0	1	1	1	/	12
1.5	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3
1.6	0	1	1	/	0	0	1	0	/	6
1.7	0	0	1	0	1	0	1	0	/	6
1.8	0	0	1	/	0	0	1	1	/	6
										68%
2.1	1	0	1	1	0	0	1	1	/	9
2.2	1	0	1	1	1	1	1	0	/	10
2.3	0	1	1	1	1	0	1	1	/	10
2.4	1	0	1	0	1	1	1	1	/	12
2.5	1	1	1	1	0	0	1	1	1	11
2.6	1	1	1	0	0	1	1	1	/	12
2.7	0	0	1	1	0	0	1	0	1	4
2.8	0	1	1	1	0	0	1	1	/	8

Zdroj: vlastní zpracování

V poslední kategorii spadající do procesní části dotazníku byly otázky zaměřené na ukončení návštěvy. Otázka H1 hodnotila, zda se obsluha zeptala, jestli zákazník byl spokojený, H2 hodnotila, jestli obsluha nabídla sama placení a H3 zjišťovala, zda zákazník na placení nečekal déle než 5 minut. Otázky H5 až H8 se zaměřovaly na zdvořilostní fráze na konci návštěvy, konkrétně zda obsluha poděkovala za návštěvu, vyzvala zákazníka k další návštěvě, zda se vůbec rozloučila se zákazníkem a jestli rozloučení bylo milé a přátelské.

Graf 22: Porovnání celkové úspěšnosti v kategorii – Ukončení návštěvy



Zdroj: vlastní zpracování

Celkově došlo v rámci celé kategorie ke zlepšení hodnocení. Ve druhé vlně dosáhla 68 %, což je o 20 % lepší než u vlny první. Průměrné hodnocení za obě vlny pak bylo 58 %. Nejlépe dopadla otázka H3, která zjišťovala, zda zákazník nečekal na placení déle než 5 minut, a otázka H7, která se dotazovala na rozloučení obsluhy se zákazníkem. Největší zlepšení nastalo u otázky H8, kde zákazník hodnotil, zda se obsluha rozloučila mile a přátelsky. Zatímco v první vlně bylo milé rozloučení jen ve 38 %, ve druhé vlně to bylo již v 75 % návštěv. Zároveň lze sledovat celkově větší úspěšnost u všech otázek, které hodnotily zdvořilostní fráze na konci návštěvy, výjimkou je otázka H5. Stejně jako v první vlně, obsluha zákazníkovi za návštěvu poděkovala ve 38 % případů.

4.7.3 Celkové hodnocení – spokojenost

Celkové hodnocení obsahovalo čtyři otázky, které subjektivně z pohledu zákazníka hodnotily celou návštěvu. Byly to otázky na zjištění celkové spokojenosti s kavárnou, ohodnocení nabídky kavárny, obsluhy kavárny a prostor kavárny. Všechny otázky byly hodnoceny na škále 1-5 s tím, že známka 1 byla nejhorší a známka 5 nejlepší. Zároveň byly položeny otázky pro zjištění NPS a NHS.

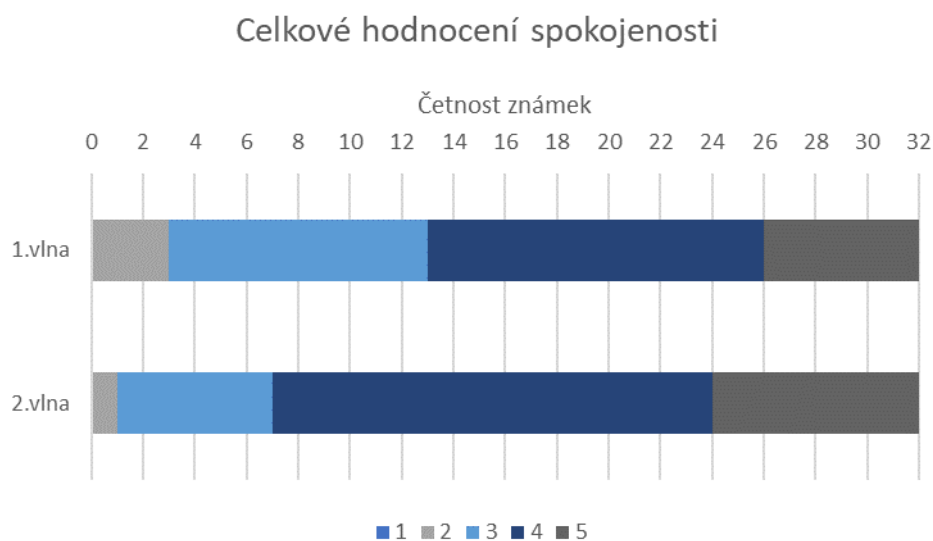
Tabulka 23: Porovnání celkového hodnocení spokojenosti

	CELKOVÉ HODNOCENÍ - SPOKOJENOST							77%
	25		25	25	25			
	NPS	NHS	CH1	CH2	CH3	CH4	CHO	74%
1.1	● 7	● 6	0,6	0,8	0,4	0,8	/	65
1.2	● 9	● 9	0,6	0,6	0,6	1	/	70
1.3	● 10	● 8	0,8	1	0,8	0,6	/	80
1.4	● 10	● 9	1	1	0,8	1	/	95
1.5	● 9	● 7	0,8	1	0,6	0,8	/	80
1.6	● 7	● 4	0,6	0,8	0,4	0,8	/	65
1.7	● 6	● 5	0,8	0,8	0,4	0,8	/	70
1.8	● 6	● 7	0,6	0,6	0,6	0,8	/	65
								80%
2.1	● 10	● 9	1	0,8	0,8	1	/	90
2.2	● 8	● 6	0,8	0,8	0,6	0,8	/	75
2.3	● 8	● 9	0,8	0,8	0,8	0,8	/	80
2.4	● 10	● 9	1	0,8	1	1	/	95
2.5	● 8	● 7	0,6	0,8	0,6	0,8	/	70
2.6	● 10	● 10	1	1	0,8	0,8	/	90
2.7	● 7	● 6	0,6	0,8	0,4	0,6	/	60
2.8	● 8	● 8	0,8	0,8	0,6	1	/	80

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce jsou uvedena jednotlivá data získaná přímo z dotazníku. Zároveň je tabulka barevně rozdělena podle úspěšnosti, kdy zelená barva znamená nejlepší hodnocení a červená nejhorší hodnocení. Ve sloupcích NPS a NHS jsou jednotlivé hodnoty rozděleny barvou podle příslušné skupiny podle toho, kam tyto hodnoty spadají. Ve druhé vlně návštěv byla nejlépe hodnocena návštěva 2.4, která získala celkem 95 bodů, NPS 10 a NHS 9. Hodnoty byly srovnatelné s nejlépe hodnocenou návštěvou v první vlně, která získala také 95 bodů. Celkem byla druhá vlna úspěšnější o 6 %. Průměrné hodnocení za obě vlny dosáhlo 77 %.

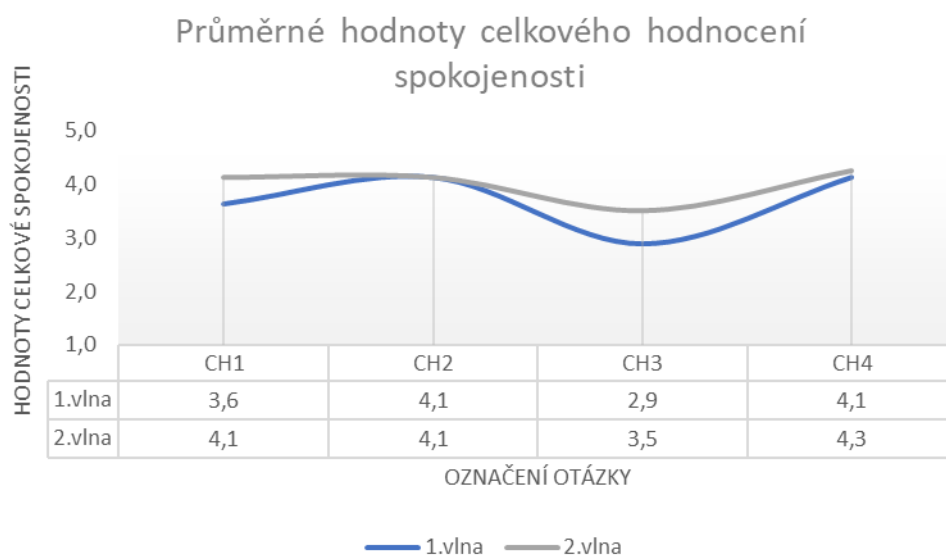
Graf 23: Četnost známek hodnotících celkovou spokojenost



Zdroj: vlastní zpracování

V obou vlnách se nejčastěji objevovala známka 4. Ve druhé vlně narostla četnost známek 4 a 5, které se objevovaly v hodnocení otázek CH1 – CH4. V následujícím grafu jsou uvedena jejich průměrná hodnocení v porovnání s oběma vlnami.

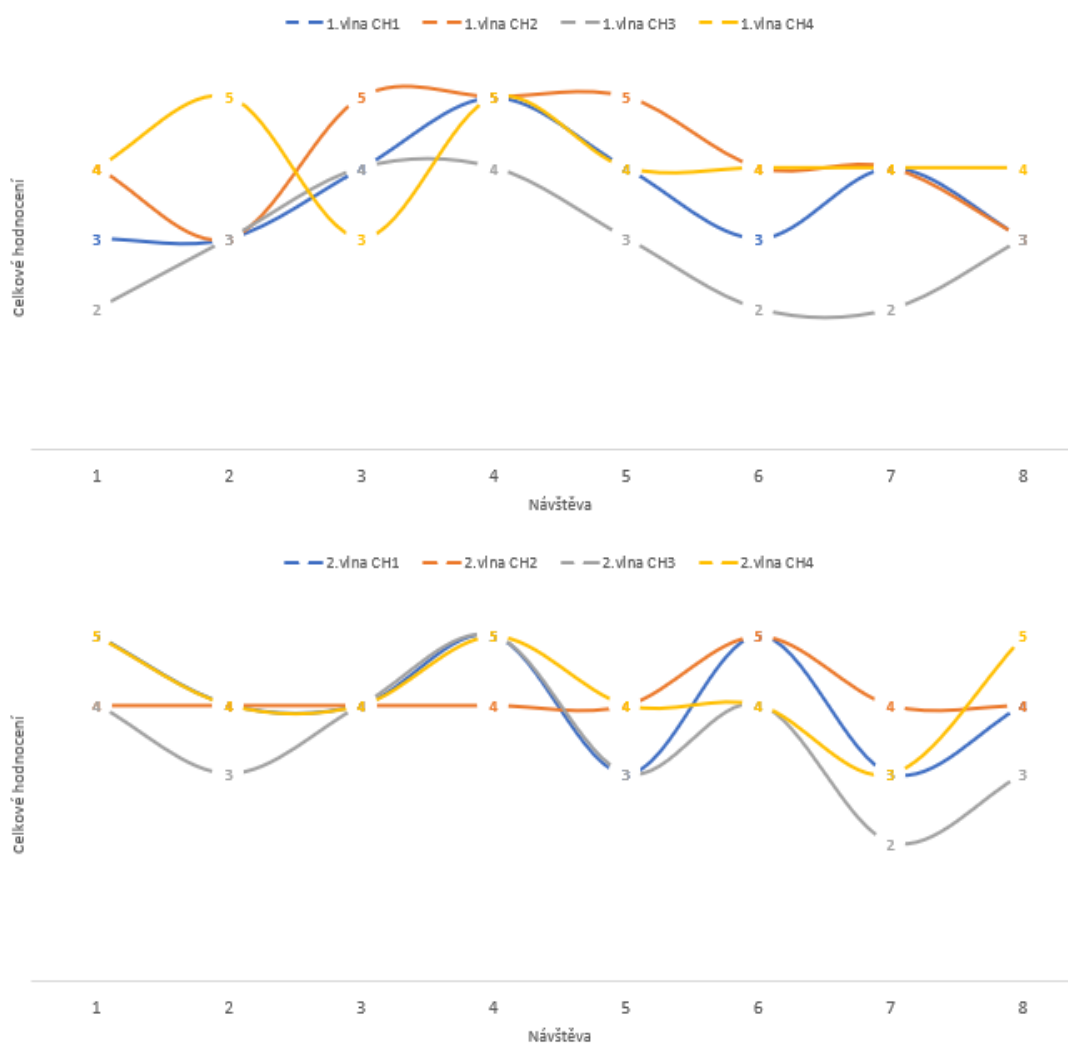
Graf 24: Průměrné hodnoty celkového hodnocení spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

V první vlně měla nejslabší hodnocení otázka CH3, dotazující se na celkové hodnocení spokojenosti zákazníka s obsluhou, a to s průměrnou známkou 2,9. Ve druhé vlně došlo u této otázky k navýšení, a to na průměrnou známku 3,5. Ve třech případech pak ve druhé vlně získaly otázky na celkovou spokojenost lepší průměrnou známku než v první vlně. V jednom případě se průměrná známka za obě vlny shodovala. V následujících grafech jsou vykresleny rozdíly v hodnocení jednotlivých návštěv mezi oběma vlnami.

Graf 25: Porovnání rozdílů hodnocení celkové spokojenosti



Zdroj: vlastní zpracování

4.7.4 NPS a NHS

V rámci těchto hodnot byly v první vlně nejlépe hodnocené návštěvy 1.4 a 1.3, ve druhé vlně pak návštěvy 2.6 a 2.4.

Tabulka 24: Porovnání četnosti hodnot NPS a NHS

NPS	1.vlna		
	0-6	7-8	9-10
	2	2	4
	2.vlna		
	0-6	7-8	9-10
	0	5	3
NHS	1.vlna		
	0-6	7-8	9-10
	3	3	2
	2.vlna		
	0-6	7-8	9-10
	2	2	4

Zdroj: vlastní zpracování

Zatím, co v první vlně byly v rámci hodnot NPS 4 návštěvy zařazeny do kategorie s hodnocením 9-10, ve druhé vlně to byly pouze 3 návštěvy, nicméně žádná návštěva nebyla zařazena do kategorie 0-6. Hodnoty NHS v rámci nejlepší skupiny 9-10 naopak narostly. Do této kategorie byly zařazeny 4 návštěvy. 2 návštěvy pak byly zařazeny do kategorie 0-6 a 2 návštěvy do kategorie 7-8. To je v každé této kategorii o jednu méně na úkor právě kategorie nejlepšího hodnocení. Konečný výsledek obou hodnot se ve druhé vlně zlepšil. U NPS bylo zaznamenáno zlepšení o 13 % a u NHS dokonce o 38 %. Konečný výsledek hodnoty NPS ve druhé vlně činil 38 % a hodnoty NHS 25 %.

4.7.5 Souhrnné porovnání výsledků

Nejlepšího celkového hodnocení dosáhla ve druhé vlně návštěva 2.4 se ziskem 87 %. Jedná se také o nejlepší návštěvu za obě měření. Průměrná hodnota úspěšnosti návštěv se ve druhé vlně o 6 % zlepšila, konkrétně z 67 % na 73 %.

Tabulka 25: Porovnání celkových výsledků

	Σ	p. index	e. index		Σ	p. index	e. index
1.1	56%	46%	65%	2.1	84%	77%	90%
1.2	67%	65%	70%	2.2	71%	67%	75%
1.3	72%	64%	80%	2.3	74%	68%	80%
1.4	84%	74%	95%	2.4	87%	79%	95%
1.5	67%	55%	80%	2.5	66%	61%	70%
1.6	59%	53%	65%	2.6	83%	76%	90%
1.7	57%	44%	70%	2.7	50%	41%	60%
1.8	69%	72%	65%	2.8	71%	63%	80%

Zdroj: vlastní zpracování

Nejlépe hodnocenou kategorií, stejnou jako v první vlně, zůstala kategorie „Vnitřní a vnější prostory“, která získala 80 %. Největší změny dosáhla kategorie „Ukončení návštěvy“. Ta dosáhla zlepšení o 20 %, ze 48 % na 68 %. Společně s kategorií „Up sell“ a kategorií „Objednávka“ se jednalo o nejhůře hodnocené kategorie v první vlně. U kategorie „Up sell“ bylo naměřeno zlepšení o 17 % a u kategorie „Objednávka“ o 13 %. Konkrétní hodnoty z návštěv jsou uvedeny v příložené tabulce.

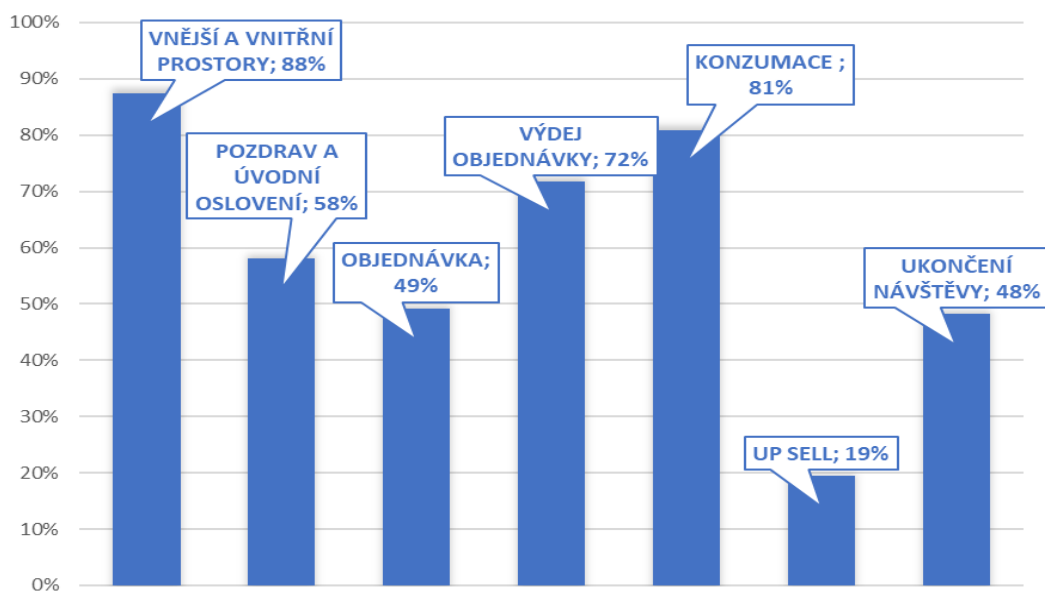
Tabulka 26: Jednotlivé výsledky (2. vlna)

	2.1	2.2	2.3	2.4	2.5	2.6	2.7	2.8	Σ 2.vlna
VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTORY	100%	58%	100%	100%	58%	100%	58%	100%	84%
POZDRAV A ÚVODNÍ OSLOVENÍ	75%	80%	100%	75%	0%	50%	25%	50%	66%
OBJEDNÁVKA	100%	33%	53%	80%	67%	80%	0%	80%	62%
VÝDEJ OBJEDNÁVKY	93%	50%	53%	73%	93%	93%	100%	67%	80%
KONZUMACE	73%	100%	73%	60%	87%	100%	73%	73%	80%
UP SELL	33%	78%	22%	78%	44%	22%	0%	11%	36%
UKONČENÍ NÁVŠTĚVY	64%	71%	71%	86%	79%	86%	29%	57%	68%
CELKOVÉ HODNOCENÍ - SPOKOJENOST	90%	75%	80%	95%	70%	90%	60%	80%	80%
NPS	10	8	8	10	8	10	7	8	38%
NHS	9	6	9	9	7	10	6	8	25%

Zdroj: vlastní zpracování

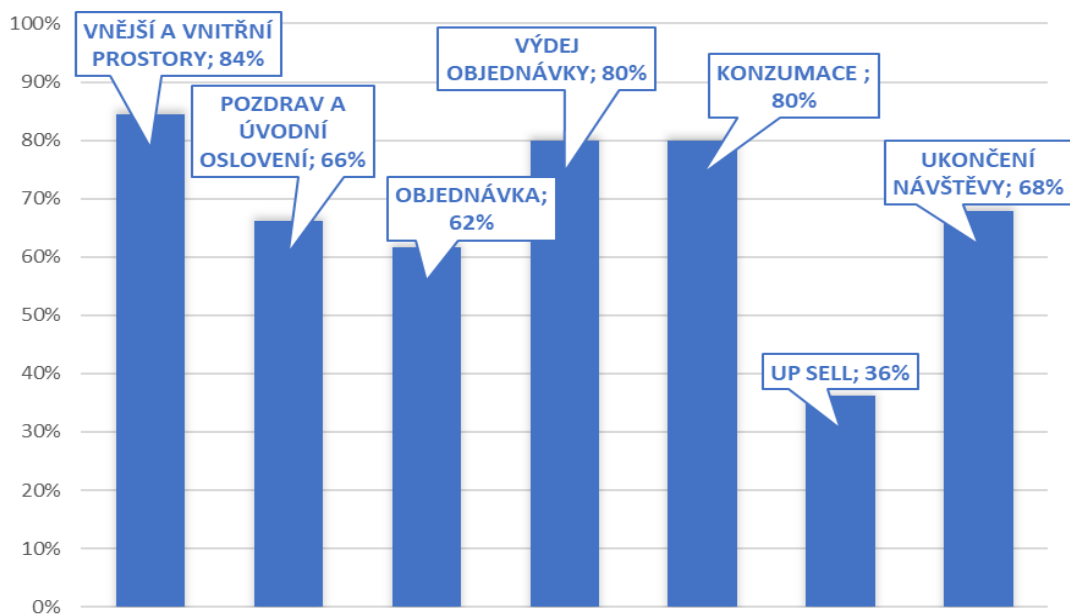
Získané hodnoty jsou vykresleny v následujících grafech, kde 1. graf ukazuje procentuální úspěšnost kategorií v první vlně a druhý graf ve druhé vlně.

Graf 26: Porovnání výsledků procesních kategorií (1. vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: Porovnání výsledků procesních kategorií (2. vlna)



Zdroj: vlastní zpracování

4.8 Výsledky vlastní práce

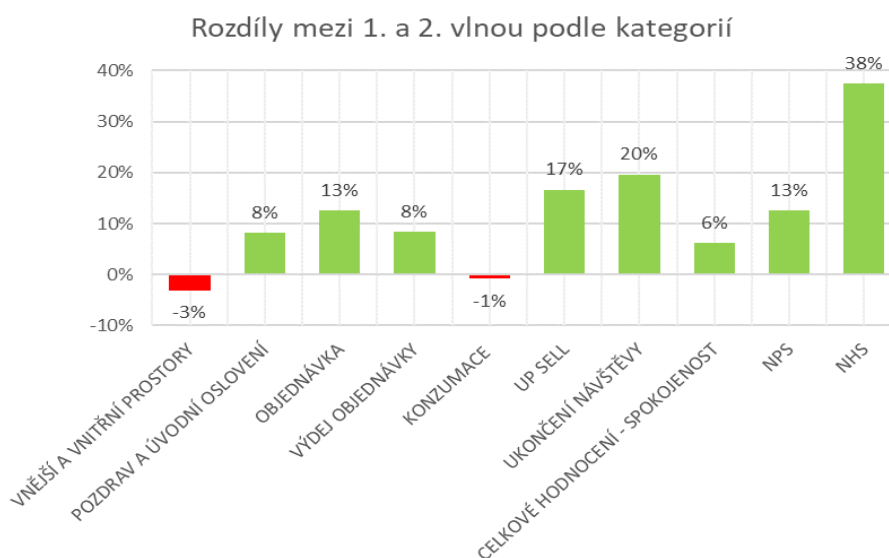
Na základě analýzy získaných dat bylo možné určit, jakým způsobem přispěla metoda mystery shoppingu ke zkvalitnění nabízených služeb testované provozovny. V rámci kategorií měřící objednávku, navýšení prodeje (up-sell) a ukončení návštěvy došlo ve všech případech ve druhé vlně ke zlepšení hodnocení. V procesní části dotazníku 2 ze 7 kategorií dopadly ve druhé vlně hůře než v první, avšak s minimálním rozdílem.

Celková spokojenost (neboli emoční index) vzrostla a zlepšení bylo patrné taktéž na získaných hodnotách NPS a NHS. U hodnoty NHS byl rozdíl u obou vln nejmarkantnější, a zatímco v první vlně bylo dosaženo záporné hodnoty -13 %, ve druhé vlně došlo ke zlepšení o 38 %, na hodnotu 25 %. Hodnota NPS, která se ve druhé vlně dostala na 38 %, je již srovnatelná s kategoriemi služeb, jenž se zaměřují na pohostinství (dle údajů Marketing Charts se jedná o hodnotu 40 %). (MarketingCharts, 2018)

Hodnota NHS, která dosáhla v první vlně návštěv záporného výsledku, získala ve druhé vlně návštěv hodnotu 25 %. Dle agentury MSPA, která srovnávala výsledky měření tohoto ukazatele napříč Evropskými zeměmi, je však tato hodnota stále pod průměrem, který činí 31 %. V porovnání s Českou republikou, kde průměrná hodnota NHS dosahuje 38 %, je rozdíl stále poměrně velký. (MSPA, 2018)

Průměrné procentuální hodnocení na návštěvu pak vzrostlo o 6 %. Přesné rozdíly v rámci jednotlivých kategorií mezi první a druhou vlnou jsou uvedeny v následujícím grafu. Můžeme tedy vidět, že v 8 z 10 měřených hodnot došlo ke zlepšení výsledku po aplikovaných opatřeních.

Graf 28: Rozdíly mezi 1. a 2. vlnou podle kategorií v procentech



Zdroj: vlastní zpracování

4.9 Závěrečná doporučení

Dle výsledků lze jednoznačně určit, v jakých kategoriích má daná provozovna největší nedostatky, a kde naopak funguje vše dle nastavených standardů a pravidel. V rámci největších rezerv byla označena schopnost navyšování prodeje ze strany zaměstnance. Zvýšením této aktivity je pak možné využít naplno potenciál zákazníka a navýšit tak užitek z návštěvy i pro celou společnost.

Velký vliv na pozitivní pocit zákazníka, má například zdvořilost a celkově příjemné vystupování obsluhy. Pokud se tedy díky mystery shoppingu podařilo zlepšit kategorie ukončení návštěvy a objednávka, které přímo ovlivňují zákaznickou zkušenost, je nutné nastavený standard dále udržovat.

Na základě provedených návštěv a získaných výsledků bylo doporučeno testované provozovně tyto informace použít jako podklady pro zpracování nových standardů pro zaměstnance se zaměřením na slabá místa, která byla touto formou marketingového výzkumu odhalena. Zároveň bylo doporučeno jednotlivé zaměstnance znovu proškolit a projít s nimi celý proces obsluhy zákazníka, který bude vycházet z upravených standardů.

Po provedení těchto školení a důkladném seznámení všech zaměstnanců se standardy společnosti, bylo doporučeno pokračovat nadále v realizaci mystery shoppingu ve

spolupráci s agenturami, které se na provádění tohoto výzkumu zaměřují. Zároveň je nutné před zahájením těchto návštěv seznámit zaměstnance s tím, že budou testováni a sdělit jim veškeré informace, které se provádění mystery shoppingu týkají.

Na závěr bylo společnosti navrženo zavedení jednotného motivačního mechanismu, a to formou získávání možných bonusů v případě úspěšného otestování pomocí mystery shoppingu. Tento bonus by mohl mít například formu fixní částky, která by se přidávala k platu. Z této částky by se mohla vyplácet procentuální část dle hodnocení, které by konkrétní zaměstnanec získal. Odměna by měla vést zaměstnance k větší motivaci a k dodržování předepsaných standardů. V žádném případě by však nemělo dojít k restriktivním opatřením, které nejsou v souladu s normami MSPA.

Mystery shopping je kontinuální proces a je proto nutné jeho realizaci plánovat na delší časový horizont. Díky provádění této metody je možné odhalit slabá místa společnosti a systematicky pracovat na jejich zlepšení. To pak vede k větší spokojenosti nejen zákazníků, ale i spokojenosti samotné společnosti.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda metoda mystery shoppingu povede ke zlepšení kvality nabízených služeb vybraného podniku, konkrétně pobočky kavárny sídlící v Praze.

Před samotným zahájením návštěv proběhlo nastudování firemních postupů a konzultace s vedoucím provozovny. Na tomto základě byl sestaven scénář pro návštěvu a dotazník. Dotazník byl rozdělen na kategorie dle zkoumaných oblastí procesních postupů a jednotlivé otázky byly označeny váhou, kterou dle významnosti určil vedoucí provozovny, na které mystery shopping probíhal.

Samotné návštěvy probíhaly ve dvou vlnách. V každé vlně bylo provedeno celkem 8 návštěv. Po dokončení první vlny návštěv proběhla analýza získaných dat a na základě nich byly sestaveny doporučující opatření. Ty byly společně s anonymizovanými daty předány a konzultovány s vedoucím obchodní jednotky, který je zprostředkoval zaměstnancům. Poté proběhla druhá vlna návštěv, která měla za úkol ověřit, zda doporučení, které byly sestaveny na základě první vlny návštěv, fungují a zda došlo ke zlepšení nabízených služeb. Konečné výsledky byly poté porovnány a vyhodnoceny.

Díky této metodě marketingového výzkumu byly v první části analyzovány firemní procesy a postupy, ke kterým byly před druhou vlnou návštěv vydány doporučení. Ve druhé vlně návštěv došlo téměř u všech zkoumaných kategorií (8 z 10) ke zlepšení a vzrostlo i průměrné hodnocení návštěv (o 6 %). Zároveň se mimo procesní hodnocení navýšilo také subjektivní hodnocení mystery shoppera. Ve třech ze čtyř otázek, které hodnotily emoční zážitek zákazníka z návštěvy, dosáhla druhá vlna návštěv v průměru lepšího ohodnocení. Markantně se pak k lepšímu změnil index, který hodnotil vystupování obsluhy. Celkově lze na základě získaných dat určit, že díky metodě mystery shoppingu, která odhalila slabá místa v procesech obsluhy zákazníka, došlo ke zlepšení kvality nabízených služeb.

Zároveň je však nutné zmínit, že mystery shopping je dlouhodobý proces a výsledky je třeba vyhodnocovat ze širšího spektra dat. Přesto, že tato práce potvrdila účinnost této metody marketingového výzkumu ve zlepšování kvality nabízených služeb u jedné konkrétní testované provozovny, je nutné provádět další návštěvy. Tím se ověří, zda nastavené standardy fungují i nadále. Na tomto základě byl sestaven návrh na využití informací získaných z této práce pro další fungování a závěrečné doporučení pro testovanou společnost.

Nedá se ovšem s jistotou říct, že ke zlepšení kvality služeb by díky této metodě došlo ve všech případech a za všech okolností. Výsledky této práce jsou platné pouze pro jednu konkrétní provozní jednotku, na kterou byla tato metoda výzkumu navrhována a vyhodnocena. Tato práce však může posloužit jako opěrný bod pro další společnosti, které nad využitím této metody marketingového výzkumu přemýšlí, a neví, jaké konkrétní data a informace jsou díky mystery shoppingu schopny získat či jaký jim mohou přinést užitek.

6 Seznam použitých zdrojů

Bhatia Saurabh. 2013. *Mystery Shopping*. místo neznámé : BecomeShakespeare, 2013. 9788192816630.

Celer Čeněk. 2009. Marketingové noviny. [Online] 9. 14 2009. [Citace: 26. 10 2019.] http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_7703/.

Gregor Pavel. 2018. Zboží a prodej. *Trendy v mystery shoppingu: Fiktivní zákazníci jsou vítáni pomocníci*. [Online] 14. 9 2018. [Citace: 18. 10 2019.]

<https://www.zboziaprodej.cz/2018/09/14/trendy-v-mystery-shoppingu-fiktivni-zakaznici-jsou-vitani-pomocnici/>.

Hayes Nicky. 1998. *Základy sociální psychologie*. Praha : Portál, 1998. 80-7178-198-3.

Hrabalová Barbora. 2015. Objasnění záhady jménem mystery shopping. *Ipsos*. [Online] 2 2015. [Citace: 28. 20 2019.] https://www.ipsos.com/sites/default/files/2017-12/ipsos_firemni_obchod_unor_2015.pdf.

Karlsson Veronika a Schölin Lina. 2017. *Průvodce mystery shoppingem pro zaměstnance*. Praha : Better Business Books, 2017. 978-91-981275-7-7.

Kersteren Lisa van. 2019. Seelevelhx.com. *5 Tips to Make your Mystery Shopping Program a Success*. [Online] 5 2019. [Citace: 28. 10 2019.]

<https://www.seelevelhx.com/making-mystery-shopping-successful/amp/?v=928568b84963>.

Kotler Philip a kolektiv. 2007. *Moderní marketing*. Praha : Grada, 2007. 978-80-247-1545-2.

Kotler Philip. 2013. *Marketing management*. Praha : Grada Publishing, 2013. 8024741504.

Kozel Roman. 2006. *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, 2006. 9788024709666.

Marketing Charts [online]. [cit. 2020-04-05]. Dostupné z:

<https://www.marketingcharts.com/brand-related/top-brands-83588/attachment/satmetrix-average-nps-by-b2c-industry-june2018>

MSPA. 2018. MSPA Europe/Africa. [Online] 9 2018. [Citace: 30. 10 2019.]

<https://www.mspa-ea.org/ethics-and-standards.html>.

Mynaříková Lenka, Kozel Roman a Svobodová Hana. 2011. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha : Grada Publishing, 2011. 9788024735276.

- Nevtípilová Daniela. 2015.** Marketing - mix. [Online] Omnis Olomouoc, a.s., 2015. [Citace: 27. 10 2019.] <http://www.marketing-mix.cz/reklama-offline/152-marketingovy-vyzkum-jeho-techniky-a-faze-a.html>.
- PamlnCa. 2009.** *The Essential Guide to Mystery Shopping*. místo neznámé : Happy About, 2009. 9781600051319.
- Příbová Marie. 1996.** *Marketingový výzkum v praxi*. Praha : Grada Publishing, 1996. 8071692999.
- Semerád Martin. 2018.** ebrana.cz. [Online] 8. 2 2018. [Citace: 16. 2 2020.] <https://ebrana.cz/blog/net-promoter-score>.
- Survio s.r.o. 2019.** survio.com. [Online] 19. 12 2019. [Citace: 16. 2 2020.] <https://www.survio.com/cs/napoveda/43000259372-m%C4%9B%C5%99en%C3%AD-loajality-nps-net-promoter-score->.
- Šojdel Václav;. 2017.** Marketing a media. [Online] 16. 10 2017. [Citace: 28. 10 2019.] <https://www.marketvision.cz/admin/sites/default/files/attachment/180/266-clanekc2.jpg>.
- Tahal Radek. 2017.** *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha : Grada Publishing, 2017. 8027198674.
- Vašítková Miroslava. 2014.** *Marketing služeb - efektivně a moderně: 2*. Praha : Grada Publishing a.s, 2014. 8024791218, 9788024791210.
- Vlčková Marcela. 2005.** Mystery - shopping. [Online] MYSTERY SHOPPING REPORT, 2005. [Citace: 27. 10 2019.] <http://www.mystery-shopping.cz.1214-4819>.
- Vosoba Pavel. 2003.** *Dokonalé služby: Co chtějí zákazníci*. Praha : Grada Publishing, 2003. 8024792613.
- Zamazalová Marcela. 2010.** *Marketing*. Praha : C.H. Beck, 2010. 8074001156.
- Zapletalová Šárka. 2003.** Marketingové noviny. [Online] 3. 11 2003. [Citace: 9. 10 2019.] http://www.marketingovenoviny.cz/marketing_1555/.

7 Přílohy

Tabulka 27: Dotazník pro MS (1.část)

100			Mystery Shopping - Diplomová práce
			TECHNICKÉ PARAMETRY NÁVŠTĚVY
	A1	Zacilená směna	S1 / S2 / S3 / S4
	A2	Čas návštěvy	dopoledne / odpoledne
	A3	Termín návštěvy	všední den / víkend
	A4	Délka návštěvy (v min)
	A5	Počet přítomných zákazníků při příchodu na prodejnu:	žádný / 1-3 / 4-6 / 7 a více
	A6	Počet přítomných členů obsluhy při příchodu na prodejnu:	žádný / 1 / 2 / 3 a více
12			VNĚJŠÍ A VNITŘNÍ PROSTORY
5	B1	Bylo okolí cukrárny čisté? (bez odpadků na zemi, bez nedopalků před vchodem, čistá výloha)	ano / ne
5	B2	Bylo prostředí cukrárny čisté? (čistý stůl, podlaha bez nepořádku, čisté toalety)	ano / ne
2	B3	Bylo nádobí které jste obdrželi čisté?	ano / ne
	B4	Hrála v prodejně hudba?	ano / ne
	B5	Byla hlasitost hudby v pořádku?	ano / ne / nehodnoceno
	B0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci vnějších a vnitřních prostor jej prosím popište.
20			POZDRAV A ÚVODNÍ OSLOVENÍ
10	C1	Byl/a jste pozdraven/a obsluhou po vašem vstupu do prodejny? (oční kontakt, slovní přivítání, pokynutím hlavy)	ano / ne
5	C2	Byl/a jste osloven/a obsluhou do 1 minuty od usazení s otázkou na Vaše přání?	ano / ne
	C2a	Do kolika minut jste byl/a obsluhou osloven/a?	1 / 2 / 3 / 4 / 5 a více
2	C3	Usmívala se na Vás obsluha a udržovala s Vámi přirozený oční kontakt?	ano / ne
2	C4	Měla na sobě obsluha cukrárny firemní oblečení nebo alespoň zástěru?	ano / ne
1	C5	Bylo oblečení čisté a urpavené?	ano / ne
	C0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci pozdravu a úvodního oslovení jej prosím popište.
15			OBJEDNÁVKA
5	D1	Nabídla Vám obsluha aktivně kávu nebo čaj?	ano / ne
4	D2	Nabídla Vám obsluha aktivně jakýkoliv zákusek?	ano / ne
3	D3	Nabídla Vám obsluha vodu, nebo jiný nealkoholický nápoj?	ano / ne
1	D4	Nabídla Vám obsluha pohled do vitríny a vybrat si tak zákusek?	ano / ne
	D4a	Pokud ano, vypadaly všechny zákusky lákavě, nebo nebyla zde prázdná místa?	ano / ne / nehodnoceno
1	D5	Doporučila Vám obsluha přímo nějaký konkrétní produkt?	ano / ne
1	D6	Sdělila Vám obsluha sama od sebe složení zákusku?	ano / ne
	D0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci objednávky jej prosím popište.
15			VÝDEJ OBJEDNÁVKY
7	E1	Byla Vám objednávka vydána do 5 minut od objednání?	ano / ne
	E1a	Do kolika minut od objednání Vám byla vaše objednávka přinesena?	2 a méně / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 a více
4	E2	Přinesla Vám obsluha Vaši objednávku ke stolu najednou?	ano / ne
3	E3	Obdržel/a jste přesně to co jste si objednal/a?	ano / ne
1	E4	Popsala Vám obsluha každý produkt který servírovala na stůl?	ano / ne
	E0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci výdeje objednávky jej prosím popište.

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 28: Dotazník pro MS (2. část)

15		KONZUMACE	
5	F1	Měla káva/čaj správnou teplotu?	ano / ne
3	F2	Byl dezert naservírovaný čistě? (vypadal lákavě, nebyl ušpiněný talířek apod.)	ano/ ne
2	F3	Byla chuť dezertu v pořádku?	ano / ne
	F3a	Ohodnoťte prosím chuť dezertu. (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
2	F4	Zeptala se Vás obsluha po několika minutách zda je vše v pořádku?	ano / ne
2	F5	Měl/a jste pocit že Vás stůl obsluha průběžně sleduje? (odnáší prázdné nádoby apod.)	ano / ne
1	F6	Věnovala se obsluha činnostem souvisejícím s provozem cukrárny? (např. nebyla na telefonu apod.)	ano / ne
	F0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci konzumace jej prosím popište.
9		UP SELL	
4	G1	Nabídla Vám obsluha při odnášení nápoje jakýkoliv další ? (další vodu, jiný nealkoholický nápoj, další kávu)	ano/ ne
2	G2	Zeptala se Vás obsluha obecně zda si dáte ještě něco dalšího?	ano/ ne
1	G3	Nabídla Vám obsluha konkrétně něco dalšího?	ano/ ne
1	G4	Zmínila se obsluha o věrnostní kartičce na konzumaci kávy 10+1?	ano/ ne
1	G5	Nabídla Vám obsluha něco na odnesení s sebou domů?	ano/ ne
	G0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci up sell jej prosím popište.
14		UKONČENÍ NÁVŠTĚVY	
3	H1	Zeptala se Vás obsluha při odnášení nádobí, zda Vám chutnalo?	ano / ne
2	H2	Zeptala se Vás obsluha sama od sebe zda budete platit?	ano / ne
2	H3	Bylo čekání na zaplacení kratší než 5 minut?	ano / ne
	H4	Zeptala se Vás obsluha zda budete platit kartou nebo hotově?	ano / ne / nehodnoceno
2	H5	Poděkovala Vám obsluha za návštěvu?	ano / ne
1	H6	Vyzvala Vás obsluha k další návštěvě?	ano / ne
2	H7	Rozloučila se s Vámi obsluha?	ano / ne
2	H8	Bylo rozloučení milé a přátelské?	ano / ne
	H0	V případě jakéhokoliv nedostatku v rámci ukončení návštěvy jej prosím popište.
100		CELKOVÉ HODNOCENÍ - SPOKOJENOST	
	NPS	Jak je pravděpodobné, že byste tento podnik doporučili/a svému známému nebo kolegovi?	1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10
	NHS	Ohodnoťte prosím, jak spokojeně působila obsluha během Vaší návštěvy.	1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10
25	CH1	Jak jste byl/a celkově spokojen/a s návštěvou cukrárny? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
25	CH2	Jak hodnotíte nabídku cukrárny? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
25	CH3	Jak hodnotíte obsluhu cukrárny? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
25	CH4	Jak hodnotíte prostory cukrárny? (1 - nejhorší, 5 - nejlepší)	1 / 2 / 3 / 4 / 5
	CHO	Ostatní poznámky k návštěvě:

Zdroj: vlastní zpracování